

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ТАНЬ ЛІПІН

УДК: 37.091.2:005.336.2(510)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО
САМОВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ В КНР**

спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки

галузь знань 01 Освіта/Педагогіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Ліпін ТАНЬ

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Signed by:
LIPING TAN
12CC010A9DF8456...

Signed by:


6/22/2026

Наукові керівники:

Мкртічан Оксана Альбертівна, доктор педагогічних наук, професор

Литовченко Ірина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації

Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055. _____

д.пед.н., професор _____

АНОТАЦІЯ

ТАНЬ Лінін. Організаційно-педагогічні засади професійного вдосконалення менеджерів в КНР. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка» зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки». Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2026.

У сучасних умовах глобальних трансформацій, цифровізації та зростання конкуренції між державами ключового значення набуває розвиток управлінського людського капіталу, від якого безпосередньо залежить ефективність державного та корпоративного управління. Особливої актуальності набуває проблема професійного самовдосконалення менеджерів як безперервного процесу оновлення знань, навичок і компетентностей. У цьому контексті досвід Китайської Народної Республіки, що демонструє системний та стратегічно орієнтований підхід до формування управлінських кадрів, становить значний науковий і практичний інтерес та відкриває можливості для його адаптації в українських умовах.

У розділі 1 здійснено комплексне теоретичне обґрунтування досліджуваної проблеми, розкрито її міждисциплінарний характер та визначено концептуальні підходи до аналізу професійного самовдосконалення менеджерів у китайському освітньому, управлінському та соціокультурному контекстах. У Розділі уточнено сутність поняття “професійне самовдосконалення менеджера” як безперервного, свідомого й рефлексивного процесу особистісно-професійного розвитку, що реалізується через самонавчання, осмислення власного управлінського досвіду, оновлення знань і практичних дій відповідно до динамічних соціально-економічних змін. Доведено доцільність інтегративного підходу до аналізу цього феномену, оскільки саме у межах такого підходу професійне самовдосконалення постає одночасно як індивідуальна

стратегія розвитку фахівця, як елемент організаційної культури, як умова ефективності управлінської діяльності та як складник формування управлінського людського капіталу.

Окрему увагу приділено генезі концепції професійного самовдосконалення менеджерів у китайській науковій думці. Простежено історичну еволюцію уявлень про професійне самовдосконалення управлінців у Китаї: від етико-філософської моделі морального саморозвитку до інституціоналізованих форм підготовки чиновницького корпусу, від традиційної ідеї служіння державі до модернізаційної орієнтації на практичну ефективність, професіоналізм і здатність діяти в умовах соціальних трансформацій. Визначено, що в китайській традиції професійне самовдосконалення управлінця історично поєднувало морально-ціннісний, освітній, адміністративний і практико-орієнтований компоненти. Така історична основа зумовила специфіку сучасної китайської моделі, у якій професійний розвиток менеджера розглядається не лише як індивідуальний процес, а як частина ширшої системи державного, економічного й суспільного розвитку.

У розділі охарактеризовано становлення та розвиток сучасної парадигми професійного самовдосконалення менеджерів у КНР після 1949 р. Виокремлено основні етапи її трансформації:

етап політико-ідеологічного конструювання управлінця та формування моделі “червоний і професійний”;

етап функціонального переорієнтування в умовах політики реформ і відкритості;

етап ринкової адаптації, професіоналізації та інституційного оформлення управлінської освіти;

сучасний етап, пов’язаний із цифровізацією, глобалізацією, розвитком людського капіталу та переходом до моделі навчання впродовж життя.

Доведено, що у процесі цієї еволюції відбувся поступовий перехід від домінування ідеологічного компонента до компетентнісної,

практикоорієнтованої та стратегічно керованої моделі професійного самовдосконалення менеджерів.

Встановлено, що сучасна китайська парадигма професійного самовдосконалення менеджерів функціонує як багаторівнева система, у якій взаємодіють макро-, мезо- та мікрорівні. На макрорівні вона визначається державною політикою у сфері освіти, кадрового забезпечення, модернізації управління та розвитку людського капіталу. На мезорівні її реалізація забезпечується діяльністю університетів, партійних шкіл, адміністративних академій, корпоративних навчальних центрів, професійних організацій і цифрових освітніх платформ. На мікрорівні професійне самовдосконалення виявляється в індивідуальних освітніх траєкторіях менеджерів, їхній самоосвіті, професійній рефлексії, участі у мережах професійної взаємодії, наставництві, практичному навчанні та безперервному підвищенні компетентності.

Проаналізовано нормативно-стратегічні засади розвитку професійного самовдосконалення менеджерів у сучасній КНР. Визначено, що цей процес має чітко виражений державницький і стратегічний характер, оскільки пов'язаний із завданнями модернізації освіти, формування інноваційної економіки, підвищення якості управління, цифрової трансформації та забезпечення конкурентоспроможності країни. Професійне самовдосконалення у цьому контексті постає не лише як особистісна потреба або індивідуальна ініціатива, а як інституційно підтриманий і нормативно спрямований процес, інтегрований у систему управління людськими ресурсами.

У розділі 2 здійснено аналіз практичних механізмів, організаційно-педагогічних умов і освітніх інструментів, через які реалізується система професійного самовдосконалення менеджерів у КНР. Встановлено, що професійне самовдосконалення менеджерів у КНР функціонує як цілісна, ієрархічно вибудована та нормативно регламентована система, інтегрована в державну політику розвитку людського капіталу. Вона характеризується наявністю стратегічних орієнтирів, чітко визначених цілей і завдань, розгалужених інституційних механізмів та розподілом відповідальності між

державою, освітніми установами, корпоративним сектором і самими менеджерами. Професійне самовдосконалення у цьому контексті розглядається не як сукупність окремих освітніх заходів, а як впорядкована система, що поєднує формальну, неформальну та інформальну освіту, кадрову політику, професійне оцінювання, кар'єрне просування, цифрові ресурси та індивідуальні стратегії саморозвитку.

Окремо проаналізовано роль формальної освіти як чинника професійного самовдосконалення менеджерів у КНР. Показано, що формальна освіта в сучасному Китаї функціонує не лише як механізм первинної підготовки управлінських кадрів, а й як важливий інструмент їхнього подальшого професійного розвитку. Вона охоплює систему університетської підготовки, магістерські та докторські програми, програми MBA та EMBA, спеціалізовану бізнес-освіту, партійні школи, адміністративні академії, програми підвищення кваліфікації та перепідготовки управлінців. Її специфікою є інтеграція теоретичної підготовки з практичною спрямованістю, орієнтація на реальні управлінські процеси, розвиток здатності до самостійного навчання, критичного мислення, адаптації до змін і прийняття ефективних управлінських рішень.

Доведено, що формальна система освіти КНР виконує системоутворюючу функцію у професійному самовдосконаленні менеджерів, оскільки забезпечує зв'язок між освітньою підготовкою, кадровим доббором, професійним оцінюванням і кар'єрним просуванням. Вона сприяє формуванню управлінської компетентності, стратегічного мислення, цифрової грамотності, здатності до інноваційної діяльності та відповідального лідерства. Водночас формальна освіта створює лише базові та інституційно закріплені умови для розвитку менеджера, тоді як гнучкість, адаптивність і персоналізація професійного самовдосконалення значною мірою забезпечуються неформальними освітніми практиками.

У розділі також розкрито практики професійного самовдосконалення менеджерів у неформальній освіті КНР. Встановлено, що неформальна освіта у сучасному Китаї є багатовимірною, динамічною та інтегрованою системою, що

функціонує на перетині індивідуального розвитку, організаційного навчання, корпоративної культури, професійної комунікації та цифрової взаємодії. Вона охоплює корпоративне навчання, короткострокові курси, тренінги, семінари, наставництво, навчання на робочому місці, участь у професійних мережах, стажування, практики обміну досвідом, самоосвіту, онлайн-курси та використання цифрових освітніх платформ. Такі практики дають змогу забезпечити гнучке реагування на потреби ринку праці, швидкі технологічні зміни та нові вимоги до управлінської діяльності.

Показано, що неформальна освіта в КНР поєднує практичну спрямованість, соціальну взаємодію, індивідуальну ініціативу та цифрову підтримку. Завдяки цьому вона сприяє формуванню сучасного типу менеджера: гнучкого, рефлексивного, інноваційно орієнтованого, здатного до безперервного професійного саморозвитку та ефективної діяльності в умовах невизначеності. Особливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація, яка забезпечує доступність освітніх ресурсів, персоналізацію навчання, поєднання професійної діяльності з навчанням, прозорість оцінювання та масштабованість освітніх практик. Цифрові платформи, мобільне навчання й онлайн-курси трансформують професійне самовдосконалення менеджера з епізодичного процесу на безперервну складову щоденної професійної діяльності.

У розділі також визначено імплементаційний потенціал крос-педагогічного обміну між КНР та Україною у сфері професійного самовдосконалення менеджерів. З'ясовано, що попри відмінності політичних, соціально-економічних та освітніх систем, обидві країни мають спільну потребу у формуванні управлінських кадрів, здатних до стратегічного мислення, професійної мобільності, інноваційної діяльності, ефективної комунікації та безперервного навчання. Китайський досвід може бути корисним для України насамперед у частині системного поєднання освіти, практики, наставництва, цифрового навчання, професійного оцінювання та кар'єрного розвитку.

Обґрунтовано, що перспективними напрямками крос-педагогічного обміну є адаптація окремих елементів китайської моделі до українського освітнього й

управлінського контексту: розвиток індивідуальних освітніх траєкторій менеджерів, посилення практикоорієнтованості управлінської освіти, запровадження систем наставництва, розширення корпоративного навчання, використання цифрових платформ, поєднання формальної та неформальної освіти, а також створення програм міжнародного стажування й професійного обміну. Водночас підкреслено, що імплементація китайського досвіду в Україні має бути селективною, критично осмисленою та адаптованою до демократичних засад врядування, європейського освітнього простору, принципів академічної автономії, прозорості та людиноцентричності.

Наукова новизна і теоретична значущість дослідження полягає в цілісному аналізі теоретико-методологічних засад професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, уточненні його сутності, організаційно-педагогічних умов, форм і практик, а також у розвитку положень щодо інтеграції формальної й неформальної освіти, практикоорієнтованого навчання та індивідуалізації освітніх траєкторій. У науковий обіг введено нові факти, теоретичні ідеї та підходи до професійного самовдосконалення менеджерів, обґрунтовані науковцями Китаю.

Практичне значення державних результатів дослідження полягає у можливості їх використання для модернізації системи підготовки та професійного самовдосконалення менеджерів в Україні з урахуванням ефективного зарубіжного досвіду, зокрема Китайської Народної Республіки. Практична цінність окремих результатів підтверджується їх запровадженням в освітній процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження № 26/86-40-37/2 від 11 травня 2026 р.), Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди (довідка про впровадження №01/10-326 від 11 травня 2026 р.). Матеріали дослідження можуть бути використані при підготовці навчально-методичних посібників, курсів лекцій, програм тренінгів, а також у науково-дослідній роботі з проблем професійного розвитку та самовдосконалення менеджерів.

Ключові слова: КНР/Китай, менеджери, організаційно-педагогічні засади, неперервна професійна освіта, корпоративне навчання, професійне самовдосконалення, професійна компетентність менеджера, освітні практики КНР, професійний розвиток управлінських кадрів, управлінська освіта, чиновник / управлінець, заклади вищої освіти, партійна школа, неформальна освіта, інтернаціоналізація професійної освіти.

ABSTRACT

TANG Lipin. Organizational and Pedagogical Foundations of Professional Self-Development of Managers in the PRC. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for obtaining the Doctor of Philosophy degree in the field of knowledge 01 «Education/Pedagogy» in the specialty 011 «Educational, Pedagogical Sciences». Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2026.

In the contemporary context of global transformations, digitalisation, and increasing competition among states, the development of managerial human capital has acquired particular importance, as the effectiveness of both public and corporate governance directly depends on it. The issue of managers' professional self-improvement is therefore becoming especially relevant as a continuous process of renewing knowledge, skills, and competencies. In this context, the experience of the People's Republic of China, which demonstrates a systematic and strategically oriented approach to the formation of managerial personnel, is of considerable scientific and practical interest and opens up opportunities for its adaptation to Ukrainian conditions.

Chapter 1 provides a comprehensive theoretical substantiation of the research problem, reveals its interdisciplinary nature, and identifies conceptual approaches to the analysis of managers' professional self-improvement in the Chinese educational, managerial, and sociocultural contexts. The chapter clarifies the essence of the concept of "managers' professional self-improvement" as a continuous, conscious, and reflective process of personal and professional development, implemented through

self-directed learning, reflection on one's own managerial experience, renewal of knowledge, and practical actions in response to dynamic socio-economic changes.

Particular attention is paid to the genesis of the concept of managers' professional self-improvement in Chinese scholarly thought. The historical evolution of ideas about the professional self-improvement of managers in China is traced: from an ethical and philosophical model of moral self-development to institutionalised forms of training for the administrative corps; from the traditional idea of service to the state to a modernisation-oriented focus on practical effectiveness, professionalism, and the ability to act under conditions of social transformation. It is determined that, in the Chinese tradition, the professional self-improvement of a manager has historically combined moral and value-based, educational, administrative, and practice-oriented components. This historical foundation has shaped the specific features of the contemporary Chinese model, in which a manager's professional development is regarded not only as an individual process but also as part of a broader system of state, economic, and social development.

The Chapter characterises the formation and development of the contemporary paradigm of managers' professional self-improvement in the People's Republic of China after 1949. It is established that the contemporary Chinese paradigm of managers' professional self-improvement functions as a multilevel system in which the macro-, meso-, and micro-levels interact. At the macro level, it is determined by state policy in the fields of education, personnel development, management modernisation, and human capital development. At the meso level, its implementation is ensured through the activities of universities, Party schools, administrative academies, corporate training centres, professional organisations, and digital educational platforms. At the micro level, professional self-improvement is manifested in managers' individual educational trajectories, self-directed learning, professional reflection, participation in professional interaction networks, mentoring, practical training, and continuous competence development.

The Chapter analyses the normative and strategic foundations for the development of managers' professional self-improvement in contemporary China. It is

determined that this process has a clearly expressed state-oriented and strategic character, as it is linked to the tasks of education modernisation, the formation of an innovation-driven economy, the improvement of governance quality, digital transformation, and the strengthening of the country's competitiveness. In this context, professional self-improvement appears not only as a personal need or individual initiative but also as an institutionally supported and normatively guided process integrated into the human resource management system.

Chapter 2 analyses the practical mechanisms, organisational and pedagogical conditions, and educational tools through which the system of managers' professional self-improvement is implemented in the People's Republic of China. It is established that managers' professional self-improvement in China functions as an integral, hierarchically structured, and normatively regulated system integrated into the state policy of human capital development. It is characterised by strategic guidelines, clearly defined goals and objectives, extensive institutional mechanisms, and the distribution of responsibility among the state, educational institutions, the corporate sector, and managers themselves. In this context, professional self-improvement is viewed not as a set of separate educational activities, but as an ordered system that combines formal, non-formal, and informal education, personnel policy, professional assessment, career advancement, digital resources, and individual strategies of self-development.

Particular attention is paid to the role of formal education as a factor in managers' professional self-improvement in the PRC. It is shown that formal education in contemporary China functions not only as a mechanism for the initial training of managerial personnel, but also as an important instrument for their further professional development. It includes university-based training, master's and doctoral programmes, MBA and EMBA programmes, specialised business education, Party schools, administrative academies, advanced training programmes, and retraining programmes for managers. Its specific feature lies in the integration of theoretical preparation with practical orientation, focus on real managerial processes, and the development of the ability for self-directed learning, critical thinking, adaptation to change, and effective managerial decision-making.

It is substantiated that the formal education system of the PRC performs a system-forming function in managers' professional self-improvement, as it ensures the connection between educational training, personnel selection, professional assessment, and career advancement. It contributes to the formation of managerial competence, strategic thinking, digital literacy, the ability to engage in innovation, and responsible leadership. At the same time, formal education creates only the basic and institutionally consolidated conditions for managers' development, while the flexibility, adaptability, and personalisation of professional self-improvement are largely ensured by non-formal educational practices.

The Chapter also reveals the practices of managers' professional self-improvement within non-formal education in the People's Republic of China. It is established that non-formal education in contemporary China is a multidimensional, dynamic, and integrated system functioning at the intersection of individual development, organisational learning, corporate culture, professional communication, and digital interaction. It includes corporate training, short-term courses, trainings, seminars, mentoring, workplace learning, participation in professional networks, internships, experience-sharing practices, self-directed learning, online courses, and the use of digital educational platforms. Such practices make it possible to respond flexibly to labour market needs, rapid technological changes, and new requirements for managerial activity.

It is shown that non-formal education in China combines practical orientation, social interaction, individual initiative, and digital support. As a result, it contributes to the formation of a contemporary type of manager: flexible, reflective, innovation-oriented, capable of continuous professional self-development and effective performance under conditions of uncertainty. Digitalisation plays a particularly important role in this process, as it ensures the accessibility of educational resources, the personalisation of learning, the combination of professional activity with learning, transparency of assessment, and the scalability of educational practices. Digital platforms, mobile learning, and online courses transform managers' professional self-

improvement from an episodic process into a continuous component of everyday professional activity.

The Chapter also identifies the implementation potential of cross-pedagogical exchange between the PRC and Ukraine in the field of managers' professional self-improvement. It is clarified that despite the differences between their political, socio-economic, and educational systems, both countries share a common need to train managerial personnel capable of strategic thinking, professional mobility, innovation, effective communication, and lifelong learning. The Chinese experience may be useful for Ukraine primarily in terms of the systematic combination of education, practice, mentoring, digital learning, professional assessment, and career development.

It is substantiated that promising areas of cross-pedagogical exchange include the adaptation of certain elements of the Chinese model to the Ukrainian educational and managerial context: the development of individual educational trajectories for managers, the strengthening of the practice-oriented nature of management education, the introduction of mentoring systems, the expansion of corporate training, the use of digital platforms, the combination of formal and non-formal education, and the creation of international internship and professional exchange programmes. At the same time, it is emphasised that the implementation of Chinese experience in Ukraine should be selective, critically reconsidered, and adapted to the democratic principles of governance, the European educational area, the principles of academic autonomy, transparency, and human-centredness.

The scientific novelty and theoretical significance of the study lie in the comprehensive analysis of the theoretical and methodological foundations of managers' professional self-improvement in the PRC; the clarification of its essence, organisational and pedagogical conditions, forms, and practices; and the further development of provisions concerning the integration of formal and non-formal education, practice-oriented learning, and the individualisation of educational trajectories. New facts, theoretical ideas, and approaches to managers' professional self-improvement substantiated by Chinese scholars have been introduced into scientific circulation.

The practical significance of the research results lies in the possibility of using them to modernise the system of training and professional self-improvement of managers in Ukraine, taking into account effective foreign experience, in particular that of the People's Republic of China. The practical value of certain results is confirmed by their implementation in the educational process of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Implementation Certificate No. 26/86-40-37/2 dated May 11, 2026) and H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University (Implementation Certificate No. 01/10-326 dated May 11, 2026). The research materials may be used in the preparation of teaching and methodological manuals, lecture courses, training programmes, as well as in research work on the problems of managers' professional development and self-improvement.

Keywords: PRC/China, managers, organizational and pedagogical foundations, continuous professional education, corporate training, professional self-development, managerial professional competence, educational practices of the PRC, professional development of managerial personnel, management education, civil servant/manager, higher education institutions, party school, non-formal education, internationalization of professional education.

Публікації, що відтворюють наукові результати дисертації:

Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дослідження

1. Тань Ліпін. Формування готовності до професійного самовдосконалення майбутніх менеджерів. *Scientific Notes of the Pedagogical Department*. 2023. Випуск 53. С. 57-63. **(Фахове видання, категорія Б).**

DOI: <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2023-53-07>

URL: <https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/view/23590/21473>

2. Levchenko Y. E., Lipin Tan. Overseas work experience as a trend in professional development of managers in China. *Scientific Bulletin of Kremenets Taras*

Shevchenko Regional Academy of Humanities and Pedagogy. Series: Pedagogical Sciences. 2024. Issue 19. P. 62-68. (Фахове видання, категорія Б).

Особистий внесок дисертанта полягає в описі практик закордонного професійного стажування китайських менеджерів як механізму професійного самовдосконалення.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2410-2075-2024-19.8>

URL: <https://journals.kogpa.te.ua/index.php/pedagogy/article/view/150/134>

3. Mkrtichian O., Tan L. Managerial Self-Development as a Core Mechanism of Human Capital Formation in Contemporary China. *Society and national interests. 2026. № 2 (22). P. 35-49. (Фахове видання, категорія Б).*

Особистий внесок дисертанта полягає у презентації професійного самовдосконалення менеджерів в рамках стратегії формування людського капіталу в сучасному Китаї.

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2\(22\)-35-49](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-35-49)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/36769/36767>

4. Tan Lipin. Professional self-improvement of managers in China: evaluation within the vocational training system. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. 2025. Випуск 65. С. 19-30. (Фахове, категорія Б).*

DOI: <https://doi.org/10.34142/2312-1548.2025.65.02>

URL:

<https://journals.hnpu.edu.ua/index.php/sciencemeans/article/view/19122>

5. Tan Lipin. Non-formal education as a key pathway of managers' professional self-improvement in China. *Вісник науки та освіти. 2026. №1 (43). Рр. 1424-1437 (Фахове, категорія Б).*

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-1\(43\)-1424-1437](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-1(43)-1424-1437)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/36608/36604>

Наукові праці апробаційного характеру

6. Levchenko Y., Tan L. Managerial “Professional Self-Improvement” concept in East Asian Countries: reinterpreting of self-development idea in managers’ education. *Academia Polonica*. 2026. No. 73(6). P. 158-167.

Особистий внесок дисертанта полягає в описі сучасної концепції саморозвитку та самовдосконалення в освіті менеджерів в КНР

DOI: <https://doi.org/10.23856/7320>

URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/pnap/article/view/3279/3244>

7. Тань Ліпін. Компетентнісний підхід у навчальній діяльності: сутність та передумови впровадження. *Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації: матеріали IV Міжнародної студентської наукової конференції* (м. Дніпро, 23 червня, 2023 рік). Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2023. С. 148-150.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40258>

8. Тан Ліпін Деякі аспекти професійного самовдосконалення майбутніх менеджерів. *Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Internet Conference* (August 3-4, 2023). FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, 2023. С. 460-461.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40275>

9. Тан Ліпін Загальні питання підвищення професійної компетентності фахівців-управлінців в КНР. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (Харків, 20-21 березня 2024 р.). / Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. Харків. 2024. С. 449-453.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40273>

10. Tan L. Education system for managers in China: the framework of the term. *Science of XXI century: development, main theories and achievements: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the V International Scientific and*

Theoretical Conference, (Helsinki. January 26, 2024). Helsinki, Republic of Finland: International Center of Scientific Research. 2024. С. 321-323.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40276>

11. Tan L. Use of technology in pedagogical innovation of managers' professional development in PR China. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції* (Харків, 19 – 20 березня 2025 р.) / Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. 2025. С. 62-66.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40272>

12. Tan L. Modern Chinese managers' vocational training in the context of sustainable development goals. *Research on the development of science and the implementation of technology: The 3rd International scientific and practical conference* (September 16-19, 2025) Hamburg, Germany. International Science Group. 2025. С. 66-68.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40271>

13. Tan L. Emerging Trends in the Education of Young Leaders in China as Pathways Toward Sustainable Development. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів, 29-30 вересня 2025 року). Львів: Львівський науковий форум, 2025. С. 37-39.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40268>

14. Тань Л., Мкртічян О. Генеза ідеї професійного самовдосконалення менеджерів в освітній системі сучасної КНР. *Сходознавство. Актуальність та перспективи: матеріали VII Міжнародної науково-методичної конференції* (27.03.2026, Харків). Харків, 2026. С. 178-180.

Особистий внесок дисертанта полягає в етапізації генези професійного самовдосконалення менеджерів в освітній системі сучасної КНР.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40627>

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО САМОВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ У КНР	30
1.1. Професійне самовдосконалення менеджерів як науково-педагогічна проблема	30
1.2. Генеза концепції професійного самовдосконалення менеджерів у науковій думці Китаю	48
1.3. Становлення та розвиток сучасної парадигми професійного самовдосконалення менеджерів у КНР	70
1.4. Нормативно-стратегічні засади розвитку професійного самовдосконалення менеджерів у сучасній КНР	87
Висновки до розділу 1	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1	111
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО САМОВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ У СУЧАСНОМУ КИТАЇ	133
2.1. Організаційно-педагогічні умови професійного самовдосконалення менеджерів у КНР	133
2.2. Формальна освіта як чинник професійного самовдосконалення менеджерів у КНР	156
2.3. Практики професійного самовдосконалення менеджерів у неформальній освіті КНР	180
2.4. Імплементацийний потенціал крос-педагогічного обміну між КНР та Україною у сфері професійного самовдосконалення менеджерів	195
Висновки до розділу 2	212
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2	215
ВИСНОВКИ	237
ДОДАТКИ	242

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобальних трансформацій, цифровізації економіки та зростання конкуренції між державами особливого значення набуває розвиток управлінського людського капіталу як ключового чинника ефективності державного та корпоративного управління. У світовому науковому дискурсі дедалі більше уваги приділяється проблемам професійного розвитку управлінців, зокрема їх здатності до безперервного самовдосконалення як передумови адаптації до динамічних соціально-економічних змін. Концепції навчання протягом життя (lifelong learning), освіти, що базується на компетенціях (competency-based education), рефлексивних практик (reflective practice) та адаптивного лідерства (adaptive leadership) визначають сучасні підходи до підготовки та розвитку менеджерів, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних моделей професійної освіти. У цьому контексті професійне самовдосконалення менеджерів постає як складний міждисциплінарний феномен, що інтегрує педагогічні, психологічні, соціологічні та управлінські підходи, і є одним із ключових механізмів формування конкурентоспроможного людського капіталу на глобальному рівні.

Актуальність теми дослідження дослідження для України зумовлена потребою модернізації системи підготовки управлінських кадрів відповідно до викликів сучасності, зокрема в умовах європейської інтеграції, післявоєнного відновлення та цифрової трансформації державного управління. Проблема розвитку професійних компетентностей менеджерів та їх здатності до саморозвитку знаходить відображення у низці стратегічних і нормативних документів, зокрема у Стратегії сталого розвитку «Україна–2030», «Національній економічній стратегії України до 2030 року», «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки», «Концепції розвитку цифрових компетентностей», а також у документах, що регламентують реформування публічного управління та державної служби. У цих документах акцентується

необхідність формування нової генерації управлінців, здатних до інноваційної діяльності, стратегічного мислення, ефективного прийняття рішень та безперервного професійного розвитку. Водночас існуюча система підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів в Україні потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині усвідомленого професійного самовдосконалення, професійної самоідентифікації менеджерів та управлінців, інтеграції можливостей формальної та неформальної освіти, розвитку цифрових освітніх платформ та індивідуалізації освітніх траєкторій тощо.

У цьому контексті особливої актуальності набуває звернення до досвіду Китайської Народної Республіки як країни, що демонструє високі темпи соціально-економічного розвитку та ефективність державної політики у сфері формування управлінських кадрів. Китайський досвід є перспективним для вивчення в Україні з огляду на наявність цілісної, системно організованої моделі професійного самовдосконалення менеджерів, яка поєднує традиційні філософські засади саморозвитку (конфуціанська ідея морального вдосконалення, соціальної відповідальності та гармонії) із сучасними підходами до управління, компетентнісного розвитку та безперервної освіти. Проблема професійного самовдосконалення менеджерів є актуальною і для КНР, що знаходить відображення у державній політиці, зокрема в програмах модернізації освіти, розвитку людського капіталу, підвищення якості управління та забезпечення інноваційного розвитку економіки. Інституціоналізація процесів безперервного навчання, розвиток бізнес-освіти, цифровізація освітнього середовища та активна інтеграція міжнародного досвіду свідчать про стратегічний характер цього напрямку в сучасній КНР.

Наукова розробленість проблеми охоплює широкий спектр досліджень. В Україні питання професійного розвитку управлінців, формування їх компетентностей та організаційно-педагогічних засад підготовки розглядалися у працях В.Лугового, В.Кремня, Н.Ничкало, С.Сисоєвої, О.Пономарьова, Ю.Сурміна та ін. У світовій науковій думці вагомий внесок у дослідження проблем професійного розвитку, лідерства та навчання дорослих зробили

П.Друкер, Г.Мінцберг, К.Арджиріс, Д.Шон, Дж.Мезіроу, Е.Вангер, Дж.Колб, Б.Бас та інші. У китайському науковому дискурсі питання підготовки управлінських кадрів, професійного розвитку та самовдосконалення менеджерів досліджуються такими вченими, як Чай Гожун (Chai Guorong), Чень Юй (Chen Yu), Лі Мінь (Li Min), Ван Хуей (Wang Hui), Чжан Вей (Zhang Wei) та ін., які акцентують увагу на поєднанні національних традицій і сучасних управлінських підходів.

Таким чином, актуальність теми дослідження визначається необхідністю комплексного осмислення професійного самовдосконалення менеджерів як ключового чинника розвитку управлінського людського капіталу, а також потребою адаптації ефективних міжнародних практик, зокрема китайського досвіду, до умов України з метою підвищення ефективності системи підготовки та розвитку управлінських кадрів.

Доцільність дослідження проблеми професійного самовдосконалення менеджерів у КНР підсилюється наявністю низки суттєвих суперечностей, які мають як теоретичний, так і практичний характер:

між зростаючими вимогами до сучасного менеджера як суб'єкта інноваційного розвитку та недостатнім рівнем сформованості у нього здатності до системного професійного самовдосконалення: сучасне управління потребує гнучких, креативних і стратегічно мислячих фахівців, однак реальні практики підготовки часто не забезпечують належного рівня розвитку цих якостей;

між потребою інтеграції формальної та неформальної освіти у процесі професійного розвитку менеджерів і фрагментарністю існуючих освітніх моделей: незважаючи на визнання концепції навчання впродовж життя як магістральної, механізми її реалізації щодо професійного розвитку та самовдосконалення зокрема менеджерів залишаються недостатньо узгодженими та системно організованими;

між високим рівнем цифровізації управлінської діяльності та недостатньою розробленістю педагогічних засад використання цифрових технологій у професійному самовдосконаленні менеджерів: швидкий розвиток

цифрових платформ випереджає методичне та дидактичне забезпечення їх ефективного використання;

між необхідністю індивідуалізації освітніх траєкторій менеджерів і домінуванням стандартизованих підходів до їх підготовки та підвищення кваліфікації: сучасні умови вимагають гнучких освітніх рішень, орієнтованих на особистісні потреби, тоді як існуючі системи часто залишаються уніфікованими;

між значним практичним досвідом КНР у сфері організації професійного самовдосконалення менеджерів і недостатнім рівнем його наукового осмислення та адаптації в українській педагогічній науці: китайська модель є ефективною, проте її системний аналіз та імплементація в інших країнах, зокрема в Україні, залишаються обмеженими.

Подолання зазначених суперечностей зумовлює необхідність комплексного наукового дослідження організаційно-педагогічних засад професійного самовдосконалення менеджерів у КНР з метою виявлення ефективних механізмів та можливостей їх адаптації в українському освітньому просторі.

Отже, актуальність порушеної проблеми, відсутність її комплексної теоретичної та практичної розробленості, необхідність розв'язання виявлених суперечностей зумовили вибір теми дослідження.

Зв'язок дисертаційного дослідження з науковими програмами, планами та темами є важливим аспектом, оскільки відповідає стратегічним пріоритетам, визначеним у державних програмах реформування освіти в Україні. Тема дисертації є складником ініціативної теми «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (№ДР 0126U000988).

Об'єкт дослідження – процес професійного самовдосконалення менеджерів у сучасній КНР.

Предмет дослідження – теорія та практика професійного самовдосконалення менеджерів у Китайській Народній Республіці.

Мета дослідження полягає в систематизації теоретичних ідей та узагальненні досвіду з питань професійного самовдосконалення менеджерів в умовах сучасної освітньої системи КНР та визначенні можливості крос-педагогічного обміну між освітніми практиками України та сучасного Китаю.

Відповідно до мети дослідження, були сформовані такі *завдання дослідження*:

здійснити теоретико-концептуальний аналіз наукових підходів до проблеми професійного самовдосконалення менеджерів як міждисциплінарного феномену з урахуванням специфіки китайського соціально-економічного та освітнього контексту;

схарактеризувати історико-педагогічні етапи становлення та розвитку системи професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, визначити їх ключові особливості та тенденції;

визначити та обґрунтувати організаційно-педагогічні умови професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, зокрема їх цілеспрямованість, практикоорієнтованість, цифровізацію, мотиваційне та ресурсне забезпечення;

дослідити практики та технології формальної та неформальної освіти у КНР як інституційні механізми та середовище професійного самовдосконалення менеджерів, включаючи класичні та автономні освітні траєкторії;

визначити можливості крос-педагогічної імплементації ефективних практик професійного самовдосконалення менеджерів між Україною та КНР з урахуванням національних інституційних і соціокультурних особливостей.

Джерельну базу дослідження становить комплекс взаємопов'язаних наукових, нормативно-правових, аналітичних та емпіричних матеріалів, що забезпечили всебічне висвітлення проблеми професійного самовдосконалення менеджерів у КНР та можливостей її крос-педагогічної імплементації в Україні. Зокрема:

нормативно-правові та стратегічні документи Китайської Народної Республіки, що визначають державну політику у сфері розвитку людського капіталу, освіти та підготовки управлінських кадрів (зокрема документи щодо

модернізації освіти, розвитку системи навчання протягом життя, підготовки управлінських і державних кадрів, цифровізації освіти), які дозволили окреслити інституційні засади організації професійного самовдосконалення менеджерів у КНР;

нормативно-стратегічні документи України, що регламентують реформування системи публічного управління, розвиток освіти, цифрових компетентностей та професійної підготовки управлінських кадрів, які були використані для визначення сучасних викликів та потреб національної системи підготовки менеджерів;

праці українських та зарубіжних учених з проблем професійного розвитку, менеджменту, освіти дорослих, педагогіки та державного управління. Особливу увагу приділено дослідженням, що розкривають теоретико-методологічні засади професійного самовдосконалення, компетентнісний підхід, концепцію навчання впродовж життя, а також питання формування управлінських компетентностей;

наукові публікації китайських дослідників, присвячені підготовці управлінських кадрів, розвитку системи безперервної освіти, корпоративного навчання, ролі партійних шкіл, цифрових платформ та інших інструментів професійного самовдосконалення менеджерів у КНР;

аналітичні звіти міжнародних організацій і дослідницьких центрів (зокрема щодо розвитку людського капіталу, освітніх систем, цифровізації та управлінських компетентностей), що дозволили розглянути досліджувану проблему в глобальному контексті;

матеріали офіційних сайтів освітніх установ, корпоративних університетів, цифрових освітніх платформ, а також практичні кейси діяльності китайських компаній і організацій тощо.

Використана джерельна база забезпечила комплексність, достовірність і наукову обґрунтованість результатів дослідження, а також дала змогу здійснити порівняльний аналіз і визначити перспективні напрями крос-педагогічної взаємодії між Україною та КНР.

Для досягнення мети та реалізації завдань дисертаційної роботи використано комплекс методів дослідження, що забезпечили системність, обґрунтованість і достовірність отриманих результатів.

теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, порівняння) застосовано для вивчення наукових підходів до проблеми професійного самовдосконалення менеджерів, уточнення сутності базових понять, а також для узагальнення китайського, українського і зарубіжного досвіду;

метод теоретико-концептуального аналізу використано для обґрунтування інтегративного підходу до розуміння професійного самовдосконалення менеджерів як міждисциплінарного феномену та визначення його структурних компонентів;

історико-педагогічний метод застосовано для дослідження генези та етапів становлення і розвитку системи професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, виявлення їх закономірностей і тенденцій.

порівняльно-педагогічний метод використано з метою зіставлення українського та китайського досвіду професійного розвитку менеджерів, виявлення спільних і відмінних рис, а також визначення можливостей крос-педагогічної імплементації;

метод контент-аналізу застосовано для опрацювання нормативно-правових документів, стратегій розвитку освіти, аналітичних звітів і наукових публікацій КНР та України з метою виявлення ключових підходів, принципів і механізмів професійного самовдосконалення менеджерів;

системний метод використано для розгляду професійного самовдосконалення менеджерів як цілісної багаторівневої системи, що функціонує на макро-, мезо- та мікрорівнях, а також для визначення взаємозв'язків між її елементами;

структурно-функціональний метод застосовано в роботі для аналізу організаційно-педагогічних умов професійного самовдосконалення менеджерів у КНР та визначення функцій окремих елементів цієї системи;

метод моделювання використано для розроблення узагальненої моделі професійного самовдосконалення менеджерів у КНР та визначення можливих шляхів адаптації її окремих елементів до умов України.

прогностичний метод застосовано для обґрунтування перспектив імплементації китайського досвіду у національну систему підготовки управлінських кадрів та визначення очікуваних результатів таких змін.

Застосування зазначених методів у їх взаємозв'язку забезпечило комплексне дослідження проблеми, дало змогу досягти поставленої мети та обґрунтувати наукові висновки і практичні рекомендації.

Наукова новизна і теоретична значущість дослідження полягають у цілісному обґрунтуванні організаційно-педагогічних засад професійного вдосконалення менеджерів у КНР як багаторівневої, інституційно організованої та соціокультурно зумовленої системи, що поєднує державну освітню політику, кадрову стратегію, формальну й неформальну освіту, корпоративне навчання, цифрові освітні платформи, наставництво, професійне оцінювання та індивідуальні траєкторії саморозвитку менеджерів, а також у розкритті поняття “професійне самовдосконалення менеджерів” у парадигмі “історія – політика – практика”, що дало змогу простежити його становлення не лише як освітнього феномену, а як результату взаємодії історико-культурних традицій Китаю, державної кадрової політики, інституційних механізмів підготовки управлінських кадрів та реальних практик професійного розвитку менеджерів. У процесі дослідження отримано теоретичні, методичні та практичні результати різного ступеня новизни:

удосконалено:

зміст і структуру організаційно-педагогічних умов професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, до яких віднесено нормативно-стратегічну спрямованість державної політики, інституційну інтеграцію освіти з кадровим добором і кар’єрним просуванням, практикоорієнтованість навчання, поєднання формальної та неформальної освіти, розвиток цифрових освітніх платформ, наставництва та інше;

наукові підходи до аналізу професійного самовдосконалення менеджерів шляхом поєднання педагогічного, історико-педагогічного, порівняльно-педагогічного, системного, структурно-функціонального та соціокультурного підходів, що дозволило розглядати цей феномен одночасно як індивідуальну стратегію розвитку фахівця, елемент організаційної культури, інструмент кадрової політики та складову формування управлінського людського капіталу;

характеристику формальної освіти як чинника професійного самовдосконалення менеджерів у КНР з урахуванням, що вона виконує не лише функцію первинної підготовки управлінських кадрів, а й системоутворюючу функцію у подальшому професійному розвитку менеджерів через університетську освіту, програми MBA та EMBA, партійні школи, адміністративні академії, програми підвищення кваліфікації, перепідготовки та практикоорієнтованого навчання;

уявлення про неформальну освіту менеджерів у КНР як багатовимірну, динамічну та інтегровану систему професійного самовдосконалення, що охоплює корпоративне навчання, тренінги, семінари, наставництво, навчання на робочому місці, професійні спільноти, стажування, самоосвіту, онлайн-курси, мобільне навчання та цифрові освітні платформи;

набули подальшого розвитку:

сутність поняття «професійне самовдосконалення менеджера» як безперервного, усвідомленого, цілеспрямованого та рефлексивного процесу розвитку професійних і особистісних якостей управлінця, що реалізується через самонавчання, осмислення власного професійного досвіду, оновлення управлінських знань і навичок, розвиток внутрішньої мотивації, саморегуляції та відповідального ставлення до соціальних і моральних наслідків управлінських рішень;

положення про інтеграцію формальної та неформальної освіти як основи безперервного професійного самовдосконалення менеджерів, де ефективність моделі забезпечується не ізольованим функціонуванням окремих освітніх

інституцій, а їх взаємодією з кадровою політикою, професійним оцінюванням, організаційною культурою та індивідуальними стратегіями саморозвитку;

обґрунтовано роль державної політики КНР як системоутворюючого чинника професійного самовдосконалення менеджерів, що забезпечує зв'язок між модернізацією освіти, розвитком людського капіталу, підготовкою управлінських кадрів, професійним оцінюванням, кар'єрним просуванням та стратегічними завданнями соціально-економічного розвитку держави;

наукові уявлення про цифровізацію професійного самовдосконалення менеджерів, зокрема ролі цифрових освітніх платформ, онлайн-курсів, мобільного навчання та мережевої професійної взаємодії у трансформації професійного розвитку менеджера з епізодичного підвищення кваліфікації на безперервну складову щоденної управлінської діяльності;

типові та специфічні практики професійного самовдосконалення менеджерів у сучасній КНР, зокрема формальну університетську й бізнес-освіту, партійно-адміністративну підготовку, корпоративні програми розвитку персоналу, наставництво, навчання на робочому місці, професійні мережі, цифрове навчання, міжнародні стажування та самоосвітні практики.

До наукового обігу введено нові фактичні матеріали, теоретичні положення, нормативно-стратегічні документи, підходи китайських науковців і практичні кейси, що розкривають специфіку професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, особливості його історичної еволюції, інституційної організації, педагогічного забезпечення та можливості використання окремих елементів китайського досвіду в українському освітньому просторі.

Практичне значення державних результатів дослідження полягає у можливості їх використання для модернізації системи підготовки та професійного самовдосконалення менеджерів в Україні з урахуванням ефективного зарубіжного досвіду, зокрема Китайської Народної Республіки. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування при розробленні стратегій і програм розвитку управлінського людського капіталу, удосконаленні системи

підвищення кваліфікації державних службовців, впровадженні практикоорієнтованих і цифрових форм навчання; у закладах вищої освіти при розробленні та оновленні освітніх програм підготовки менеджерів (зокрема за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки» та суміжними галузями), упровадженні курсів із професійного самовдосконалення, менеджменту освіти, лідерства та безперервного навчання; у системі післядипломної освіти та підвищення кваліфікації для вдосконалення змісту та форм навчання управлінських кадрів, впровадження модульних, індивідуалізованих і цифрових освітніх траєкторій; у корпоративному секторі при створенні та розвитку корпоративних університетів, систем наставництва, програм внутрішнього навчання, формуванні корпоративної культури як середовища професійного самовдосконалення менеджерів; у практиці міжнародного освітнього співробітництва для розроблення програм крос-педагогічного обміну, стажувань і спільних освітніх ініціатив між Україною та КНР. Практична цінність окремих результатів підтверджується їх запровадженням в освітній процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження № 26/86-40-37/2 від 11 травня 2026р.), Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди (довідка про впровадження №01/10-326 від 11 травня 2026р.).

Вірогідність та аргументованість дослідження забезпечена методологічною обґрунтованістю вихідних позицій; використанням методів, що відповідають меті та завданням дослідження; аналізом науково-педагогічних джерел та нормативно-правової документації з підготовки державних службовців та менеджерів в КНР.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки, результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри кафедри здорового способу життя, технологій та безпеки життєдіяльності Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (2023–2026 рр.), Відділу академічних справ Наннінського університету (м. Наннин, пров. Гуанси, КНР) (2024–2026 рр.), IV Міжнародній студентській науковій конференції

«Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації». (23 червня, 2023 р. Дніпро, Україна), V Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі» (3-4 серпня, 2023 р. Дніпро, Україна), VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика» (20-21 березня 2024 р. Харків, Україна); V Міжнародної науково-теоретичної конференції «Наука XXI століття: розвиток, основні теорії та досягнення» (26 січня, 2024 р. Хельсінкі, Республіка Фінляндія), IX Міжнародної науково-практичної конференції «Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика» (19 – 20 березня, 2025 р. Харків, Україна), III Міжнародній науково-практичній конференції «Дослідження розвитку науки та впровадження технологій» (16-19 вересня, 2025 р. Гамбург, Німеччина), VII Міжнародній науково-методичній конференції «Сходознавство. Актуальність та перспективи». (27 березня, 2026 р., Харків, Україна), III Науково-практичному семінарі «Науково-інформаційний супровід професійної підготовки фахівців в кризових умовах» (19 березня, 2026 р., Київ, Україна).

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження, його теоретичні та практичні результати викладено в 14 публікаціях автора (з яких 10 є одноосібними): 5 статей у фахових наукових виданнях України, 1 стаття в періодичному журналі ЕС, 8 тез доповідей на конференціях різних рівнів.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел за розділами – до розділу 1 (137 найменувань на 22 сторінках); до розділу 2 (123 найменування на 22 сторінках). Робота містить 2 додатки на 8 сторінках. Робота містить 9 рисунків (з них 1 замає 1 повну сторінку) та 17 таблиць. Загальний обсяг дисертації становить 249 сторінок (10,375 авт. арк.), основний зміст викладено на 181 сторінці (7,54 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО САМОВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ У КНР

1.1. Професійне самовдосконалення менеджерів як науково-педагогічна проблема

Сучасний розвиток суспільства характеризується прискореними економічними трансформаціями, цифровізацією управлінських процесів і зростанням складності соціально-професійних ролей управлінських кадрів. За цих умов менеджер дедалі частіше функціонує не лише як адміністратор або організатор, а як суб'єкт стратегічного мислення та лідер змін, який координує взаємодію стейкхолдерів, ухвалює рішення в умовах невизначеності та репрезентує професійні й етичні стандарти управлінської діяльності. У результаті управлінська діяльність набуває складного, багатовимірного характеру, поєднуючи аналітичні, прогностичні, комунікативні та ціннісно-регулятивні компоненти, що суттєво ускладнює вимоги до професійної готовності менеджера. За таких обставин професійний розвиток управлінця постає як безперервний, системний і внутрішньо мотивований процес, що виходить за межі суто підвищення кваліфікації. Професійна діяльність менеджера вимагає постійного оновлення знань, управлінських підходів, способів мислення та моделей професійної поведінки, а також здатності до самостійного навчання й рефлексії власного управлінського досвіду. Такий підхід передбачає зміну акцентів у розумінні професійного зростання управлінця: від зовнішньо заданих освітніх впливів до внутрішньо зумовленої активності самого суб'єкта професійної діяльності [38].

З позицій даного аналізу феномен професійного самовдосконалення менеджерів закономірно постає як науково-педагогічна проблема, що потребує

теоретичного уточнення, міждисциплінарного аналізу та концептуального впорядкування. Педагогічна перспектива дозволяє осмислити професійне самовдосконалення не лише як індивідуальну ініціативу управлінця, а як процес, що має внутрішню логіку розвитку, підлягає науковому опису та може бути об'єктом цілеспрямованого педагогічного впливу й супроводу.

Відсутність єдиного усталеного визначення професійного самовдосконалення менеджерів у сучасному науковому дискурсі зумовлює необхідність формулювання робочого поняття. У такому контексті визначення виконує не лише описову, а й методологічну функцію, оскільки окреслює межі досліджуваного явища, забезпечує цілісність наукового викладу та задає логіку подальшого теоретичного аналізу. Крім того, чітке визначення дозволяє розмежувати професійне самовдосконалення з близькими, але не тотожними поняттями, такими як професійний розвиток, професійне навчання чи підвищення кваліфікації, які, хоча й пов'язані з розвитком фахівця, мають інші смислові акценти.

Базовим для даного дослідження буде вважатися визначення професійного самовдосконалення менеджера як «безперервного, усвідомленого і цілеспрямованого процесу розвитку професійних та особистісних якостей фахівця, що реалізується через самонавчання й рефлексію професійного досвіду, підтримується внутрішньою мотивацією та механізмами саморегуляції, орієнтується на підвищення ефективності управлінської діяльності та передбачає відповідальність за соціальні й моральні наслідки управлінських рішень» [24]. Важливо підкреслити, що за такого підходу професійне самовдосконалення охоплює ширший процес та включає особистісні зміни, формування професійної ідентичності та відповідальне ставлення до результатів управлінської діяльності менеджера [21]. Запропоноване визначення створює методологічне підґрунтя для подальшої операціоналізації поняття професійного самовдосконалення менеджерів у межах нашого емпіричного дослідження та корелюється з основними завданнями та принципами підготовки особистості до управлінської роботи як в Класичному Китаї, так і в сучасній КНР (див. пп. 1.2 цієї роботи).

Запропоноване трактування дозволяє виокремити ключові ознаки професійного самовдосконалення менеджерів, зокрема безперервність, усвідомленість, суб'єктність, цілеспрямованість і відповідальність за результати професійної діяльності. Водночас доцільно окреслити межі цього поняття: професійне самовдосконалення не є автоматичним наслідком професійного стажу чи займаної посади, не зводиться до формального виконання освітніх вимог і не гарантується виключно організаційними умовами. Воно передбачає внутрішню готовність менеджера до змін і не завжди безпосередньо збігається з короткостроковими організаційними цілями [20].

Як вже зазначалося вище, у науковому обігу поняття «професійне самовдосконалення» зокрема менеджерів не має одного універсального визначення, оскільки його зміст варіюється залежно від того, який аспект розвитку фахівця стає предметом уваги конкретної науки. У науковій літературі феномен професійного самовдосконалення менеджерів розглядається в межах кількох дослідницьких традицій, кожна з яких пропонує власне розуміння його змісту [23]. Так, у педагогічних дослідженнях професійне самовдосконалення пов'язується з організацією освітнього процесу та самонавчанням дорослого; у психологічних - з внутрішніми механізмами розвитку особистості, мотивацією та саморегуляцією; у науках управління - з підвищенням ефективності професійної діяльності та розвитком управлінських компетентностей; у соціології та економіці праці - з впливом зовнішніх соціально-економічних умов; у філософсько-етичному дискурсі – з ціннісно-смысловими орієнтирами та відповідальністю суб'єкта діяльності.

У сукупності зазначені підходи взаємодоповнюють один одного, формуючи цілісне уявлення про професійне самовдосконалення менеджера [26]. Схематично це може бути представлено у вигляді наступного малюнку (рис. 1.1). Інтегральність професійного самовдосконалення менеджерів зумовлена не лише міждисциплінарністю наукового аналізу, а й складною внутрішньою структурою управлінської діяльності.



Рис. 1.1. Міжгалузевий підхід до проблеми професійного самовдосконалення менеджерів

Джерело: складено автором на основі [20, 21, 24, 26].

Інтегральність професійного самовдосконалення менеджерів зумовлена не лише міждисциплінарністю наукового аналізу, а й складною внутрішньою структурою управлінської діяльності. У реальній професійній практиці менеджер одночасно функціонує як суб'єкт навчання, носій професійної ідентичності, агент організаційних змін і відповідальний учасник соціально-економічних процесів. Самовдосконалення виявляється як процес, у якому внутрішні мотиваційні зміни поєднуються з освітньою активністю, управлінськими завданнями та соціальними очікуваннями, формуючи цілісну систему професійного розвитку [30]. Тому інтегральність професійного самовдосконалення слід розглядати не як штучно сконструйовану дослідницьку рамку, а як його внутрішню характеристику. У практиці управління цей феномен проявляється як освітня діяльність, як внутрішня саморегуляція, як ресурс ефективності управлінської діяльності, як відповідь на вимоги ринку праці, а також як моральна позиція управлінця.

З методологічного погляду варте розмежування різних рівнів аналізу професійного самовдосконалення менеджерів, що дозволяє узгодити підходи різних наук у межах єдиної дослідницької логіки. На мікрорівні аналізується особистість менеджера та механізми саморегуляції; на мезорівні - організаційні умови професійного розвитку; на макрорівні - соціально-економічні чинники [13]. Таке розмежування не підмінює інтегрального підходу, а, навпаки, показує, що різні науки фіксують різні рівні прояву одного й того самого факту. Цікавим аспектом інтегрального аналізу поняття професійного самовдосконалення менеджерів є часовий вимір. У педагогіці він пов'язується з ідеєю безперервного навчання впродовж життя, у психології - з етапністю професійної зрілості та формуванням професійної ідентичності, в управлінні - з кар'єрними переходами та зростанням управлінської відповідальності, у соціально-економічному вимірі – зі змінами характеру зайнятості та професійної мобільності [16]. Такий підхід дозволяє розглядати професійне самовдосконалення не як одноразову активність, а як динамічний процес, інтегрований у всю професійну траєкторію менеджера.

З огляду на те, що різні наукові галузі зосереджують увагу на відмінних аспектах феномену професійного самовдосконалення менеджерів, доцільним є узагальнення їхніх пізнавальних можливостей і методологічних обмежень у порівняльному форматі (табл. 1.1). Такий підхід забезпечує систематизацію наукових уявлень про досліджуваний феномен та дозволяє виявити, які саме його виміри актуалізуються в межах окремих галузей знань.

Таблиця 1.1

Науково-галузеві підходи до проблеми професійного самовдосконалення менеджерів

Галузь знань	Пізнавальні можливості	Методологічні обмеження
Економіка	Ефективність, продуктивність, конкурентоспроможність, людський капітал	Зводить розвиток до економічної доцільності
Державне управління та менеджмент	Компетентності, управлінські моделі, результативність	Інструментальний підхід, ігнорує особистісний розвиток

Продовження таблиці 1.1

Галузь знань	Пізнавальні можливості	Методологічні обмеження
Педагогіка (андрагогіка)	Навчання, компетентності, безперервна освіта	Недостатній облік позаосвітніх факторів
Психологія	Мотивація, саморегуляція, лідерство	Ігнорує інституційний контекст
Етика	Цінності, добродієвість	Складність вимірювання
Соціологія	Соціальні інститути, мережі, статус	Менше уваги індивіду
Філософія	Смисли розвитку, самореалізація	Абстрактність
Юриспруденція	Нормативні рамки, стандарти	Формалізація процесу
Культурологія	Культурні традиції, цінності	Складність операціоналізації
Політологія	Ідеологія, політика, влада	Перебільшення ролі держави

Однак, міждисциплінарний характер дослідження не означає механічного поєднання різних теоретичних підходів. Навпаки, він передбачає їх концептуальне узгодження у межах цілісної дослідницької логіки.

У найзагальнішому вигляді наукові трактування професійного самовдосконалення можна умовно згрупувати за кількома смисловими лініями:

визначення, у яких самовдосконалення менеджера осмислюється як форма внутрішнього розвитку особистості, пов'язана з розкриттям потенціалу, самореалізацією та цілеспрямованою самозміною (Психологія, філософія, педагогіка; А.Маслоу, К.Роджерс, Р.Кіган, Е.Еріксон, В.Франкл, І Бех, Г.Балл та інші);

підходи, що трактують його як процес самоспрямованого навчання, самоосвіти та безперервного професійного зростання (Педагогіка, андрагогіка, теорія освіти дорослих, менеджмент освіти; М.Ноулз, П.Джарвіс, Дж.Мезіроу, Д.Колб, С.Брукфілд, Н.Ничкало, С.Сисоєва та інші);

професійне самовдосконалення пов'язується з підвищенням результативності діяльності та розвитком компетентностей (Менеджмент, економіка, державне управління; Д.Макклелланд, Р.Бояціс, Л.Спенсер, Г.Беккер, П.Друкер, В. Луговий, О. Пометун та інші);

трактування, у яких визначальними є ідеї професійної зрілості, майстерності, рефлексії та відповідального ставлення до наслідків діяльності (Психологія, педагогіка, етика, професійна освіта; Д.Шен, К.Арджиріс, Дж.Дьюї, Е.Дрейфус, Г.Дрейфус, О.Савченко, В.Кремень та інші).

Така типологізація підходів має аналітичний характер і дозволяє виявити провідні смислові акценти у трактуванні феномену професійного самовдосконалення фахівця (зокрема, менеджера) у наукових підходах.

У межах гуманістичної психології професійне самовдосконалення найчастіше осмислюється як вияв внутрішньої активності особистості, спрямованої на реалізацію власних можливостей. У працях А.Маслоу розвиток людини пов'язується з процесом самоактуалізації, який передбачає прагнення до повнішого втілення власного потенціалу та внутрішню спрямованість на зростання. Самоактуалізація визначається як прагнення особистості реалізувати власний потенціал, що окреслює внутрішній зміст самовдосконалення. У теорії К.Роджерса розвиток осмислюється як процес самоздійснення особистості через відкритість досвіду та здатність до самозміни. Отже, гуманістичний підхід дозволяє розглядати професійне самовдосконалення як внутрішньо мотивований процес особистісного зростання і самореалізації. Водночас він недостатньо враховує організаційні умови професійної діяльності та специфіку управлінських рішень у ситуаціях невизначеності [43].

На відміну від гуманістичних концепцій, які акцентують насамперед на розкритті потенціалу, у соціально-когнітивній традиції увага зосереджується на механізмах саморегуляції та усвідомленого впливу людини на власний розвиток. Зокрема, А.Бандура пов'язує можливість цілеспрямованого вдосконалення з вірою суб'єкта у власну ефективність, тобто з переконанням у здатності досягати поставлених цілей, регулювати власну поведінку та долати труднощі. У такому

підході саморозвиток визначається як процес саморегуляції, що включає самоспостереження, самооцінювання, самоконтроль і корекцію власних дій [18]. Тут самовдосконалення постає не просто як прагнення до зростання, а як внутрішньо організований процес, опосередкований прийняттям рішень щодо власного розвитку. Ця позиція є продуктивною для аналізу суто менеджерської діяльності фахівця, оскільки дозволяє пояснити роль самоефективності, самоконтролю та здатності до корекції дій у ситуаціях неповної інформації, часових обмежень і відповідальності за наслідки рішень.

У психологічній літературі професійне самовдосконалення фіксується передусім як внутрішньо детермінований, усвідомлений і саморегульований процес особистісно-професійної зміни. Водночас і цей підхід меншою мірою пояснює, яким чином така внутрішня регуляція педагогічно підтримується та розвивається [55]. У педагогічному та андрагогічному дискурсі зміст професійного самовдосконалення набуває більш виразного освітнього наповнення. Тут воно трактується як діяльність дорослого суб'єкта [38], спрямована на самостійне визначення цілей власного розвитку, відбір засобів навчання, опрацювання досвіду та побудову індивідуальної траєкторії професійного зростання. У цьому контексті принципове значення має концепція М.Ноулза, який розробив ідею *self-directed learning* - самоспрямованого навчання дорослого. Самоспрямоване навчання він визначає як процес, у якому людина з власної ініціативи діагностує свої освітні потреби, формулює навчальні цілі, обирає ресурси і способи навчання, а також оцінює досягнуті результати [24]. Відповідно, професійне самовдосконалення в межах цього підходу репрезентує розуміння розвитку як організованої самим суб'єктом освітньої діяльності, що виходить за межі формальних програм підвищення кваліфікації. Перевагою такого підходу є чітке пояснення освітньої активності дорослого, проте він не повною мірою враховує інституційні та організаційні бар'єри, які можуть обмежувати автономію менеджера у виборі траєкторії розвитку.

Розгортаючи андрагогічну перспективу, П.Джарвіс розглядає навчання дорослого як процес осмислення і перетворення життєвого та професійного

досвіду. У його концепції навчання осмислюється як трансформація досвіду, унаслідок якої змінюються уявлення, ставлення і поведінка особистості. Подібний підхід розвиває і Дж.Мезіроу, який підкреслює трансформативний характер навчання дорослих: розвиток відбувається не лише через засвоєння нового змісту, а й через зміну інтерпретаційних схем, перегляд усталених уявлень і формування нових способів бачення професійної реальності [34]. Трансформативне навчання у нього визначається як процес критичного переосмислення досвіду, що призводить до зміни смислових структур особистості. У такій перспективі професійне самовдосконалення дає підстави трактувати як процес, у якому освітня активність поєднується з рефлексією, критичним переосмисленням досвіду і здатністю до внутрішніх смислових змін [32]. Управлінська практика особливо виразно демонструє значущість цього підходу там, де розвиток вимагає не відтворення засвоєних алгоритмів, а перегляду власних рішень, стилю взаємодії та способів інтерпретації управлінських ситуацій. Разом із тим зазначені підходи меншою мірою розкривають, як саме трансформація досвіду пов'язується з результативністю управлінської діяльності та відповідальністю за її соціальні наслідки.

Інший змістовий акцент простежується у працях авторів, які пов'язують професійне самовдосконалення з діяльнісним і професійно-практичним виміром [46]. У цій групі досліджень визначальним є не лише факт особистісного чи освітнього зростання, а передусім його зв'язок із підвищенням якості професійної діяльності. Так, П.Друкер, розглядаючи проблему самоменеджменту (self-management), підкреслює, що сучасний професіонал має навчитися керувати власною ефективністю, усвідомлювати свої сильні сторони, самостійно приймати рішення щодо професійного розвитку і нести відповідальність за результати власної праці. У такому підході самоменеджмент визначається як здатність особистості усвідомлено організовувати власну діяльність і професійний розвиток відповідно до індивідуальних можливостей та професійних цілей [49]. Близьку за змістом позицію репрезентує і Д.Шон, який пов'язує розвиток професіонала з рефлексією в дії та над дією, завдяки якій

переглядаються способи мислення і практики [43]. К.Арджиріс, своєю чергою, зосереджує увагу на тому, що професійне навчання означає не лише корекцію поведінки, а й зміну глибинних установок та способів пояснення професійної ситуації, що також сприймається дослідником як обох'язковий компонент професійного самовдосконалення фахівця [27]. У сукупності ці підходи дозволяють розглядати професійне самовдосконалення як процес підвищення професійної результативності через самоменеджмент, рефлексію діяльності та готовність до перегляду власних управлінських схем (що є виправданим для аналізу менеджерської діяльності фахівців, де рішення приймаються в полі суперечливих інтересів, організаційних викликів і високої відповідальності за наслідки), однак інструментальна база цього процесу здебільшого залишає поза увагою дослідників [15].

У сучасному українському науковому дискурсі проблема професійного самовдосконалення фахівців, зокрема менеджерів, також розглядається як комплексний, багатовимірний процес, що поєднує особистісний розвиток, професійну діяльність і соціальну відповідальність. Спостерігається поступове зміщення акцентів від традиційного розуміння професійного самовдосконалення фахівця як «підвищення кваліфікації» до концепції безперервного, самоспрямованого та рефлексивного професійного розвитку [19]. Однією з ключових ідей, що домінує в сучасних дослідженнях, є трактування професійного самовдосконалення як процесу саморозвитку особистості у професійній діяльності, який передбачає активну позицію самого фахівця. У працях С.Сисоевої, Н.Ничкало, Л.Лук'янової, І.Радомський, О.Самойленко та інших підкреслюється, що професійне самовдосконалення дорослого фахівця ґрунтується на принципах андрагогіки, зокрема самоспрямованості навчання, усвідомленості освітніх потреб та інтеграції життєвого і професійного досвіду. У цьому контексті самовдосконалення постає як внутрішньо мотивований процес, що забезпечує професійну мобільність і конкурентоспроможність [12].

Водночас у дослідженнях, присвячених психологічним аспектам професійного розвитку (С.Максименко, І.Бех, Л.Карамушка, Т.Дорошенко,

В.Зеленіні та інші), наголошується на ролі саморегуляції, рефлексії та особистісного потенціалу у процесі самовдосконалення. Зокрема, підкреслюється, що ефективний менеджер здатний до усвідомлення власних професійних обмежень, постановки цілей саморозвитку та їх досягнення через цілеспрямовану діяльність. У цьому вимірі професійне самовдосконалення розглядається як механізм внутрішньої трансформації особистості, що забезпечує підвищення ефективності управлінської діяльності [5].

Суттєвий внесок у розвиток досліджуваної проблематики здійснюють праці, присвячені професійній підготовці та діяльності управлінців (В.Кремень, В.Луговий, Т.Калюжна, І.Пивоварчик, Т.Дорошенко та інші), у яких професійне самовдосконалення трактується як необхідна умова формування сучасного управлінця, здатного діяти в умовах невизначеності, цифровізації та суспільних трансформацій. У цих дослідженнях акцент робиться на розвитку управлінських компетентностей, стратегічного мислення, лідерських якостей та здатності до інноваційної діяльності [10].

Окремий напрям становлять дослідження у сфері публічного управління, де професійне самовдосконалення розглядається як складова професіоналізації державної служби. Українські науковці (зокрема В.Тертичка, О.Оболенський, Н.Нижник, Н.Гончарук, Г.Трегубенко та інші) підкреслюють, що сучасний менеджер у публічному секторі має бути здатним до безперервного навчання, адаптації до змін, ефективної взаємодії з громадськістю та прийняття рішень на основі доказів. У цьому контексті самовдосконалення виступає як інструмент підвищення якості публічного управління і довіри до державних інституцій [4].

Важливою тенденцією сучасних українських досліджень є інтеграція європейських підходів до розуміння професійного розвитку. Зокрема, у працях останніх років підкреслюється значення компетентнісного підходу, орієнтації на результати навчання, розвитку "м'яких навичок" (soft skills), цифрової грамотності та міжкультурної компетентності, а також формування екосистеми підготовки та підвищення професійної кваліфікації державних службовців та управлінців, до яких відносяться і менеджери, як передумови та фактору їх

професійного саморозвитку (Н.Калашник, О.Наконечний, Х.Плецан, Т.Каляда, І.Лук'яненко та інші) [9; 11; 19]. У цьому контексті професійне самовдосконалення менеджерів розглядається як процес формування здатності до ефективної діяльності в глобалізованому та цифровому середовищі.

У контексті викладеного, з метою поглиблення та уточнення змісту професійного самовдосконалення менеджерів у межах даного дослідження, доцільним є звернення не лише до узагальнених характеристик відповідних наукових підходів, а й до аналізу авторських концепцій та ключових теоретичних акцентів, що репрезентують провідні дослідницькі традиції. Узагальнення зазначених положень представлено у табл. 1.2, яка відображає теоретичні підходи до розуміння професійного самовдосконалення фахівців, зокрема менеджерів.

Таблиця 1.2

**Теоретичні підходи до розуміння професійного самовдосконалення
менеджерів**

Підхід	Представники	Основна думка
Соціологічний (соціально-структурний)	П. Бурдьє, Е. Гідденс, У. Бек; В. Андрущенко, Н. Черниш, О. Якуба	Професійне самовдосконалення зумовлене соціальними структурами, ринком праці, професійними полями та соціальним капіталом
Гуманістично-психологічний	А. Маслоу, К. Роджерс, Р. Мей; Г. Костюк, С. Максименко, І. Бех	Самовдосконалення як процес самоактуалізації, реалізації внутрішнього потенціалу та особистісного зростання
Соціально-когнітивний	А. Бандура, У. Мішел, Б. Циммерман; С. Деркач, Л. Карамушка, О. Бондарчук	Саморозвиток через саморегуляцію, самоефективність і когнітивне моделювання професійної поведінки
Андрагогічний	М. Ноулз, П. Джарвіс, Е. Ліндеман; С. Сисоєва, Н. Ничкало, Л. Лук'янова	Самоспрямоване навчання дорослого як основа безперервного професійного розвитку
Трансформативного навчання	Дж. Мезіроу, П. Джарвіс, Е. Тейлор; О. Пометун, Н. Мирончук, Л. Вовк	Самовдосконалення через критичне переосмислення досвіду та зміну світоглядних і професійних установок

Продовження таблиці 1.2

Підхід	Представники	Основна думка
Діяльнісно-управлінський	П. Друкер, Г. Мінцберг, К. Арджиріс; В. Кремень, В. Луговий, Т. Калюжна	Професійне самовдосконалення як підвищення ефективності діяльності, розвиток управлінських компетентностей і самоменеджмент
Рефлексивно-практичний	Д. Шон, К. Арджиріс, Д. Колб; І. Зязюн, В. Семиченко, О. Савченко	Розвиток через рефлексію досвіду, аналіз практики та формування професійного мислення

Порівняльний аналіз розглянутих підходів дає змогу встановити, що спільним для більшості трактувань є розуміння професійного самовдосконалення як безперервного процесу, у якому активна роль належить самому суб'єкту, а розвиток спрямований на якісні зміни в професійній діяльності та особистості [26]. Водночас відмінності між підходами стосуються насамперед джерел, механізмів і цілей такого розвитку: у психологічних концепціях домінує акцент на внутрішній мотивації та саморегуляції; у педагогічних - на самоспрямованому навчанні та освітній активності; у діяльнісних - на підвищенні результативності професійної практики; у підходах професійної зрілості - на досягненні майстерності й високого рівня професіоналізму; у ціннісно-рефлексивних - на смисловому самовизначенні, відповідальності та моральній зрілості [30]. Різняться і результати, на які орієнтуються автори: від самоактуалізації і самореалізації - до компетентності, майстерності, рефлексивності та ефективності діяльності [44]. Аналіз теоретичних підходів до визначення професійного самовдосконалення в науковій літературі дає підстави стверджувати, що дане поняття не зводиться до жодного з окремих смислових акцентів, представлених у дослідницьких традиціях. Його зміст формується на перетині уявлень про саморозвиток особистості, безперервне навчання дорослого, рефлексивне опрацювання професійного досвіду, підвищення результативності діяльності, досягнення професійної зрілості та становлення відповідальної професійної позиції [20].

Важливим для нашого дослідження є також визначення мети та завдань професійного самовдосконалення менеджерів. У сучасному європейському та українському науково-практичному дискурсі проблема професійного самовдосконалення менеджерів набуває особливої актуальності у зв'язку з трансформацією моделей управління, цифровізацією суспільства, зростанням невизначеності та підвищенням вимог до якості управлінських рішень. У цих умовах професійне самовдосконалення розглядається не лише як індивідуальна характеристика фахівця, а як системна умова ефективного функціонування організацій та сталого розвитку суспільства.

У європейській науковій традиції мета професійного самовдосконалення менеджерів дедалі частіше інтерпретується крізь призму концепції *lifelong learning* (навчання впродовж життя), що передбачає безперервний розвиток компетентностей у відповідь на динамічні зміни соціально-економічного середовища. При цьому акцент зміщується від накопичення знань до формування здатності до самонавчання, адаптації та інноваційної діяльності. Європейські дослідники та практики наголошують, що ключовою метою професійного самовдосконалення менеджера є досягнення високого рівня професійної автономії, здатності до прийняття рішень у складних і невизначених умовах, а також формування відповідального лідерства, орієнтованого на цінності сталого розвитку. Значну роль у визначенні цілей професійного самовдосконалення відіграють також європейські рамки компетентностей (зокрема, управлінські та підприємницькі компетентності), в яких розвиток менеджера розглядається як інтеграція когнітивних, соціальних і етичних складових. У цьому контексті професійне самовдосконалення постає як процес цілеспрямованого формування ключових компетентностей, серед яких особливе місце посідають критичне мислення, комунікативність, емоційний інтелект, здатність до міжкультурної взаємодії та стратегічного бачення.

Серед ключових завдань професійного самовдосконалення менеджерів, які виокремлюються як в сучасній європейській, так і українській науці, доцільно назвати: формування здатності до рефлексії та саморегуляції професійної

діяльності; розвиток навичок самонавчання і безперервного професійного розвитку; удосконалення управлінських компетентностей і стратегічного мислення; набуття досвіду ефективної комунікації та командної взаємодії; формування ціннісних орієнтацій, що відповідають принципам етики, доброчесності та сталого розвитку; а також розвиток інноваційного потенціалу та готовності до змін.

У європейському науково-практичному дискурсі мета та завдання професійного самовдосконалення менеджерів визначаються низкою стратегічних і нормативно-концептуальних документів Європейського Союзу, які формують єдину рамку розвитку компетентностей, безперервного навчання та управлінської ефективності. Одним із базових орієнтирів є ініціатива "Європейський освітній простір» (European Education Area) [28], започаткована Європейською Комісією у 2017 р. з перспективою формування до 2025 р. єдиного освітнього простору ЄС (досі чинна на момент подання дисертації до розгляду - *коментар автора*). У межах цієї ініціативи професійне самовдосконалення розглядається як невід'ємна складова концепції навчання впродовж життя, що передбачає безперервний розвиток компетентностей, мобільність фахівців та їхню здатність адаптуватися до змін у професійному середовищі. Для менеджерів це означає необхідність постійного оновлення знань і навичок, розвитку гнучкості мислення та готовності до інноваційної діяльності.

Важливе значення має також стратегічний документ «Європейський порядок денний розвитку навичок» (European Skills Agenda) [29], ухвалений Європейською Комісією у 2020 р. Він визначає пріоритети розвитку навичок у контексті цифрового та «зеленого» переходу європейської економіки. У цьому документі професійне самовдосконалення менеджерів трактується як процес постійного підвищення кваліфікації (upskilling) і перекваліфікації (reskilling), що забезпечує їхню здатність ефективно діяти в умовах швидких змін, управляти інноваціями та впроваджувати нові моделі організаційного розвитку.

Значущим нормативним орієнтиром також є Рекомендація Ради ЄС від 22 травня 2018 р. «Ключові компетенції для освіти впродовж життя» (Key Competences for Lifelong Learning) [25]. У цьому документі визначено перелік ключових компетентностей, необхідних для особистісної та професійної реалізації, серед яких особливе значення для менеджерів мають підприємницька, соціальна та громадянська компетентності. Професійне самовдосконалення менеджерів в даному контексті розглядається як розвиток здатності до самонавчання, відповідального прийняття рішень, ефективної комунікації та участі у суспільному житті.

Конкретизація зазначених підходів здійснюється у рамках європейських компетентнісних моделей. Зокрема, рамка «Структура EntreComp» (EntreComp Framework) [17], розроблена Комісією у 2016 р., визначає підприємницьку компетентність як ключову для сучасного фахівця. У контексті професійного самовдосконалення менеджерів вона передбачає розвиток ініціативності, здатності до виявлення можливостей, управління ресурсами та реалізації інноваційних ідей. Не менш важливою є цифрова складова професійного розвитку, відображена у рамці «Структура DigComp» (DigComp Framework) [52], розробленій Європейською Комісією у 2013 р. з подальшими оновленнями. Вона визначає цифрову компетентність як базову для сучасного професіонала, включаючи навички роботи з інформацією, цифрової комунікації, безпеки та вирішення проблем. Для менеджерів це означає інтеграцію цифрових інструментів у процес управління та прийняття рішень як складову професійного самовдосконалення.

Особливу увагу розвитку особистісних і соціальних аспектів професійного самовдосконалення приділено у рамці «Структура LifeComp» (LifeComp Framework) [45], представленої Європейською Комісією у 2020 р. У ній акцентується на формуванні здатності до саморегуляції, навчання, адаптації та взаємодії з іншими, що є ключовими передумовами ефективної управлінської діяльності. У цьому контексті професійне самовдосконалення менеджера розглядається як інтегративний процес розвитку особистісних, соціальних і

навчальних компетентностей. Додатково слід відзначити аналітичні рамки Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), зокрема «Стратегія ОЕСР з розвитку навичок» (OECD Skills Strategy) [39], які також активно використовуються в європейському політико-освітньому просторі. Вони підкреслюють необхідність розвитку здатності до управління складністю, критичного мислення та навчальної гнучкості (learning agility), що прямо пов'язано з процесами професійного самовдосконалення управлінців.

В українському науковому просторі осмислення мети та завдань професійного самовдосконалення менеджерів відбувається в умовах глибоких суспільних трансформацій, пов'язаних із євроінтеграційними процесами, реформуванням системи публічного управління та необхідністю післявоєнного відновлення. У зв'язку з цим професійне самовдосконалення набуває додаткового змістового навантаження, поєднуючи індивідуально-професійний розвиток із соціальною відповідальністю та готовністю до участі у відбудові держави. Метою професійного самовдосконалення менеджерів в українських дослідженнях визначається формування конкурентоспроможного, мобільного та соціально відповідального фахівця, здатного ефективно діяти в умовах невизначеності, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати розвиток організацій і громад [33]. При цьому особлива увага приділяється розвитку управлінської культури, етичних засад діяльності, лідерських якостей і здатності до інновацій.

Мета та завдання професійного самовдосконалення менеджерів в сучасній українській науці та практиці визначаються комплексом нормативно-правових і стратегічних документів, що регулюють розвиток освіти, професійної підготовки та публічного управління. Ці документи формують концептуальні засади безперервного професійного розвитку, орієнтованого на європейські стандарти, компетентнісний підхід та підвищення ефективності управлінської діяльності. Серед основних зазначимо:

Закон України «Про освіту» (Верховна Рада України, 2017 р. [3]) – закріплено принцип навчання впродовж життя як ключову засаду державної

освітньої політики. У контексті професійного самовдосконалення менеджерів цей закон визначає необхідність постійного розвитку компетентностей, здатності до самонавчання, адаптації до змін і відповідального виконання професійних функцій. Таким чином, самовдосконалення розглядається як обов'язкова умова професійної діяльності сучасного фахівця;

Закон України «Про вищу освіту» (Верховна Рада України, 2014 р. зі змінами [1]) – акцентується на формуванні компетентної моделі підготовки фахівців, що включає розвиток автономності, критичного мислення, здатності до прийняття рішень і відповідальності за результати діяльності. У цьому контексті професійне самовдосконалення менеджерів виступає як продовження освітнього процесу, що забезпечує підтримку та розвиток набутих компетентностей упродовж професійної кар'єри;

Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки (Кабінет Міністрів України, 2022 р. [8]) – визначає стратегічні орієнтири розвитку професійного самовдосконалення та передбачає інтеграцію української освіти до Європейського освітнього простору, розвиток людського капіталу та формування конкурентоспроможних фахівців. Професійне самовдосконалення менеджерів у цій стратегії розглядається як процес формування здатності до інноваційної діяльності, міждисциплінарного мислення, цифрової компетентності та ефективного управління в умовах змін;

Національна рамка кваліфікацій (Кабінет Міністрів України, 2011 р. в редакції 2020 р. [6]) – визначає результати навчання як поєднання знань, умінь, навичок, способів мислення, цінностей та інших особистісних якостей. У контексті професійного самовдосконалення менеджерів акцентує на здатності до автономної діяльності, відповідальності, саморозвитку та безперервного навчання, що відповідає сучасним вимогам до управлінців;

Закон України «Про державну службу» (Верховна Рада України, 2015 р. [2]) – визначає професійне навчання державних службовців як безперервний процес, що включає підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту.

Професійне самовдосконалення розглядається як складова службової кар'єри та необхідна умова підвищення ефективності державного управління;

Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців (Кабінет Міністрів України, 2017 р. [7]) – спрямована на створення сучасної системи розвитку управлінських компетентностей. У ній підкреслюється важливість індивідуальних освітніх траєкторій, розвитку лідерських якостей, стратегічного мислення та здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності, що безпосередньо пов'язано з процесами професійного самовдосконалення менеджерів.

Таким чином, у сучасному європейському та українському науково-практичному дискурсі професійне самовдосконалення менеджерів постає як багатовимірний процес, що інтегрує особистісний розвиток, професійну діяльність і соціальну відповідальність. Його мета та завдання визначаються не лише внутрішніми потребами фахівця, а й зовнішніми викликами, що формують нові вимоги до управлінської професії, зумовлюючи необхідність постійного саморозвитку як ключової умови професійної успішності.

1.2. Генеза концепції професійного самовдосконалення менеджерів у науковій думці Китаю

Генеза концепції професійного самовдосконалення менеджерів у китайській науковій думці є складним і багаторівневим процесом, що відображає еволюцію уявлень про роль управлінця в суспільстві, державі та організації. На відміну від західної традиції, де професійний розвиток менеджера тривалий час формувався в межах економічних і управлінських теорій, у Китаї осмислення проблеми самовдосконалення має глибоке філософське підґрунтя, пов'язане з етичними, соціальними та освітніми уявленнями, що сформувалися ще в класичний період китайської цивілізації.

У сучасній китайській науковій думці поняття «менеджер» (управлінець) не має єдиного універсального визначення, а розкривається через низку підходів, що відображають різні аспекти управлінської діяльності: функціональний, діяльнісний, ресурсний та організаційно-рольовий. Аналіз сучасних наукових джерел і енциклопедичних видань КНР свідчить про наявність як вузьких, так і широких трактувань цього поняття, що зумовлено міждисциплінарним характером управлінських досліджень та специфікою китайської наукової традиції. Одне з найбільш узагальнених і водночас репрезентативних визначень, яке, також, ми визначаємо як базове і для нашого дослідження, подано у «Китайській академічній енциклопедії», автором якої є Чай Гожун. Згідно з цим підходом, менеджер визначається як «особа, яка здійснює нагляд і спрямовує роботу інших в організації з метою досягнення її цілей» [115]. Дане визначення акцентує увагу на ключовій характеристиці управлінця: відповідальності за результати діяльності інших, а не лише за власні досягнення, що є принципово важливим для розуміння сутності управлінської діяльності.

Поряд із цим, у китайській науковій літературі поширеними є підходи, що розглядають менеджера через призму виконання управлінських функцій. Так, у працях Ян Веньші та Чжан Янь менеджер трактується як суб'єкт, який координує діяльність інших через реалізацію базових функцій управління: планування, організацію, комплектування персоналу, керівництво та контроль [125]. Аналогічної позиції дотримується Сюй Гохуа, який підкреслює роль менеджера у координації людських, матеріальних і фінансових ресурсів з метою досягнення організаційних цілей [92].

Окремий напрям становлять дослідження, в яких поняття менеджера розглядається через категорію 经理 (jīnglǐ), що має специфічне значення в китайському управлінському дискурсі: функція керування + спрямовування + нагляду за процесом. Зокрема, Тан Сяо визначає менеджера як суб'єкта, що поєднує функції управління з підприємницькими характеристиками, реалізуючи управлінські рішення в умовах зовнішніх обмежень [102]. У цьому контексті

менеджер постає як активний агент організаційного розвитку, здатний до прийняття рішень, ініціювання змін і досягнення ефективності.

У ширшому теоретичному контексті, представленому, зокрема, у працях Чжоу Саньдо, менеджмент розглядається як процес раціонального розподілу та координації ресурсів для досягнення цілей, які не можуть бути реалізовані індивідуально. Відповідно, менеджер визначається як суб'єкт, що здійснює зазначену координацію, забезпечуючи узгодженість дій різних елементів організаційної системи [126]. Водночас у китайських підручниках і наукових працях зберігаються і більш традиційні підходи, в яких менеджер визначається як особа, що використовує владні повноваження для керівництва та контролю діяльності підлеглих [109]. Така інтерпретація відображає історично сформовані уявлення про ієрархічну природу управління, що поєднуються з сучасними підходами до лідерства та організаційного розвитку.

Слід також зазначити, що значний вплив на сучасне розуміння поняття «менеджер» у КНР мають західні управлінські теорії, зокрема концепції П.Друкера, відповідно до яких менеджером є «будь-яка особа, що через свою позицію та знання впливає на результати діяльності організації» [110]. У китайському контексті ця ідея трансформується з урахуванням специфіки організаційної культури та системи управління.

Також слід звернути увагу на той факт, що у сучасній китайській мові та науковій літературі використовується декілька термінів для позначення управлінця. Кожен із цих термінів має власне смислове навантаження та функціональну специфіку: від акценту на організаційно-управлінських функціях до підкреслення статусу, владних повноважень або політико-адміністративної ролі. Найбільш уживаним і формалізованим терміном є 经理 (jīnglǐ), який, як правило, позначає менеджера середньої ланки, відповідального за функціонування окремого підрозділу або напряму діяльності. Водночас термін 主管 (zhǔguǎn) має більш широке й менш формалізоване застосування та використовується для позначення особи, яка здійснює безпосереднє керівництво

невеликою групою або ділянкою роботи. У ієрархічному відношенні 主管 зазвичай відповідає початковому рівню управління та підпорядковується 经理, що свідчить про розмежування функцій оперативного контролю та організаційного управління.

Подальша диференціація управлінських ролей відображається у використанні терміна 总监 (zǒngjiān), який позначає керівника вищого рівня, відповідального за координацію діяльності кількох підрозділів або цілої функціональної сфери. На відміну від 经理, діяльність 总监 має стратегічний характер і пов'язана з прийняттям управлінських рішень більш високого рівня. Таким чином, у структурі корпоративної ієрархії цей термін відповідає позиції, що перевищує рівень середнього менеджменту.

Особливе місце посідають терміни 总经理 (zǒng jīnglǐ) та 总裁 (zǒngcái), які репрезентують вищу управлінську ланку. 总经理 зазвичай виконує функції загального керівника організації та відповідає за її операційну діяльність, тоді як 总裁 частіше використовується у великих корпораціях або групах компаній і може позначати керівника стратегічного рівня або очільника окремого бізнес-напрямку. Водночас межі між цими позиціями не є жорстко фіксованими та можуть варіюватися залежно від організаційної структури організації. Таблиця 3 пропонує відомості щодо особливостей вживання основних варіантів терміну «менеджер» в китайській мові. Для нашої роботи розуміння та чітке розмежування означених термінів є критичним, оскільки від рівня та обов'язків фахівця залежать соціальні та професійні очікування та вимоги щодо його/її професійного самовдосконалення (табл. 1.3).

У роботі українські терміни «менеджер», «управлінець», «чиновник» та «держслужбовець» будуть використані як повні синоніми з огляду на

особливості китайської мови та тотожності понять, що означають людину, яка виконує певні управлінські функції, в китайській практиці.

Таблиця 1.3

Основні терміни для позначення менеджера у китайській мові

Китайський термін	Рівень управління	Основні функції
经理 jīnglǐ	Середній рівень	Управління підрозділом або напрямом діяльності
主管 zhǔguǎn	Початковий рівень	Координація роботи команди, контроль виконання завдань
总监 zǒngjiān	Вищий рівень	Координація кількох підрозділів, стратегічне управління
总经理 zǒng jīnglǐ	Топ-менеджмент	Загальне управління організацією, операційна діяльність
总裁 zǒngcái	Топ-менеджмент	Стратегічне керівництво компанією або групою компаній
领导 lǐngdǎo	Універсальний	Узагальнене позначення керівника будь-якого рівня
主任 zhǔrèn	Середній/вищий рівень	Управління виробничим підрозділом
协理 xié lǐ	Середній рівень (регіонально)	Допоміжні управлінські функції (частіше в Гонконгу/Тайвані)

У процесі історичного розвитку уявлення про управлінця (менеджера) в Китаї зазнавали суттєвої трансформації, що відображала зміну соціально-політичних умов і моделей державного управління. Звернення до історичної ретроспективи формування уявлень про професійне самовдосконалення менеджерів у Китаї дозволяє виявити глибинні світоглядні основи цього феномену, що суттєво відрізняються від західних управлінських традицій та дотепер справляють значний вплив на китайське сьогодення. У китайській культурі розвиток управлінця історично розглядався не як суто професійний або функціональний процес, а як складова морального та соціального становлення

особистості. Такий підхід зумовлений специфікою традиційного китайського суспільства, побудованого за принципом «єдності родини і держави» (家国同构), де управління мислилося як продовження етичного порядку, а авторитет керівника ґрунтувався передусім на його моральних якостях [122].

У давньому Китаї управлінець (у сучасному розумінні - менеджер) не ототожнювався з носієм формальної посади або адміністративних функцій. Його статус визначався рівнем особистісної досконалості, моральної зрілості та здатності впливати на інших через власний приклад. У цьому контексті управління розумілося як морально зумовлений процес, у якому ефективність діяльності досягалася не стільки через зовнішній контроль, скільки через внутрішню саморегуляцію та етичний вплив керівника. Відповідно, професійне самовдосконалення управлінця розглядалося як першооснова будь-якої управлінської діяльності. Центральне місце у формуванні зазначених уявлень посідала конфуціанська традиція, яка заклала фундамент концепції саморозвитку управлінця через ідею «сюди чжипін» (修齐治平): самовдосконалення має вести до упорядкування взаємин всередині родини, впорядковані взаємини в родині - до вірного та морального управління державою, а це - до встановлення гармонії у світі [37]. У цій парадигмі управління собою та постійне моральне самовдосконалення виступає вихідною точкою та необхідною передумовою ефективного управління іншими. Як підкреслюється у класичних текстах, «якщо сам керівник є морально досконалим, підлеглі наслідуватимуть його навіть без примусу; якщо ж ні - жодні накази не забезпечать належного результату» [112; 132]. Таким чином, управлінська ефективність безпосередньо пов'язувалася з рівнем особистісного самовдосконалення.

Метою професійного розвитку управлінця у традиційному китайському розумінні було досягнення стану «нейшен вайван» (内圣外王) – поєднання внутрішньої моральної досконалості («внутрішній мудрець») із здатністю

ефективно управляти суспільством («зовнішній правитель»). Такий підхід передбачав, що управлінська діяльність має слугувати не особистому просуванню, а загальному благу: служіння суспільству та добробуту народу. Відповідно, завдання професійного самовдосконалення управлінців китайської давнини полягали у послідовному розвитку особистісних якостей: від самодисципліни та моральної чистоти до здатності забезпечувати гармонію у колективі та суспільстві загалом. Принципи цього процесу були систематизовані у вченні про так звані «вісім кроків» (八条目), викладені у класичному трактаті «Велике вчення» (大学) [47; 112]. Вони включали послідовний перехід від пізнання до внутрішнього вдосконалення і далі – до соціально значущої діяльності. Таким чином, професійне самовдосконалення управлінця / менеджера розглядалося як безперервний процес, що має чітко визначену внутрішню логіку розвитку: від особистості до суспільства.

Водночас поряд із конфуціанською традицією інші філософські школи Китаю пропонували альтернативні або доповнювальні підходи до розвитку управлінця. Зокрема, даоська філософія акцентувала на «принципі недіяння» (无为而治), відповідно до якого ефективний керівник має діяти у злагоді з природними процесами, мінімізуючи надмірне втручання та забезпечуючи гармонійний розвиток системи. Це передбачало високий рівень внутрішньої зрілості, стратегічного бачення та здатності до гнучкого управління. Натомість легістська традиція підкреслювала значення чітких правил, дисципліни та системи винагород і покарань, розглядаючи професійний розвиток управлінця через призму здатності ефективно організовувати діяльність на основі інституційних механізмів [41; 99]. Окремим важливим елементом формування професійних стандартів управлінця в епоху китайської Давнини виступала «культура настанов для чиновників» (官箴), яка деталізувала вимоги до моральної поведінки, чесності, відповідальності та справедливості управлінців.

Ці тексти виконували функцію своєрідного етичного кодексу, спрямованого на саморегуляцію та самовдосконалення посадових осіб [122; 132]. Можна зробити висновок, що, у давньокитайській традиції професійне самовдосконалення управлінця розглядалося як фундаментальний процес морального, інтелектуального та соціального розвитку, що визначає ефективність управління на всіх рівнях: від особистісного до державного.

В епоху Середньовіччя (у традиційній європейській хронології зазначений період охоплює приблизно III–XIV століття н. е.) в Китаї відбувається принциповий зсув у розумінні ролі управлінця. Зокрема, акцент поступово зміщується від ідеї «відбору гідних з наявних» (选贤), до системної підготовки та управління чиновницьким корпусом. Управлінець у цей період (передусім як державний службовець) починає розглядатися не стільки як носій індивідуальної моральної досконалості, скільки як елемент складної бюрократичної системи, функціонування якої забезпечується через розвинену мережу інституційних механізмів відбору, навчання, оцінювання та просування [111]. Змінюється сама логіка професійного самовдосконалення управлінців: від внутрішньо детермінованого морального розвитку до регламентованого, інституційно зумовленого професійного зростання.

У межах цього підходу цілі професійного розвитку управлінця починають формулюватися як «досягнення суспільно значущих результатів через служіння державі, що поєднувало індивідуальну кар'єру з виконанням публічних функцій». Ідеальним зразком вважався управлінець, здатний поєднувати військове та адміністративне керівництво, що свідчило про універсальність його компетентностей і високий рівень підготовки [100]. Завдання професійного самовдосконалення китайського управлінця / менеджера у цей період конкретизуються через вимоги до відповідності встановленим державою критеріям ефективності. На відміну від попереднього етапу, де домінували етичні імперативи, тут на перший план виходять функціональні характеристики: здатність виконувати адміністративні обов'язки, дотримуватися регламентів,

забезпечувати стабільність управління. Водночас зберігається ідея раціонального використання людського потенціалу, хоча з часом вона набуває формалізованого характеру: переважання принципу «відсутності помилок» над досягненням інноваційних результатів [123].

Принципи професійного розвитку управлінців у цей період дедалі більше інституціоналізуються та набувають чітко регламентованого характеру. Найяскравіше це проявляється у формуванні систем відбору та оцінювання кадрів. Так, у період Вей-Цзінь та Північних і Південних династій (приблизно 220–589 рр.) функціонувала система «дев'яти рангів» (九品中正制), яка передбачала оцінювання кандидатів за поєднанням походження, здібностей і моральних якостей, проте на практиці сприяла домінуванню родової аристократії [97]. Подальший розвиток отримує система державних іспитів кецюй (科举制), запроваджена в епоху Суй (581–618 рр.) та розвинена в період Тан (618–907 рр.), яка відкрила можливості для більш широких соціальних верств і стала основним каналом професійного становлення управлінців [129].

Особливе значення для професійного самовдосконалення мала також система регулярної оцінки діяльності чиновників, у межах якої застосовувалися стандартизовані критерії, які як система отримали назву «чотири чесноти та двадцять сім найкращих якостей» (四善二十七最), що дозволяли об'єктивізувати результати управлінської діяльності та пов'язати їх із кар'єрним просуванням. У подальшому, в епоху Сун (960-1279), розвиток отримали механізми, орієнтовані на стаж і досвід управлінця, а також системи поточного контролю (щорічні звіти, інспекції), що ще більше формалізували процес професійного розвитку чиновників / менеджерів [100]. Таким чином, у Середньовічному Китаї професійне самовдосконалення управлінця трансформується з етико-філософської категорії у складову інституційно організованого процесу державного управління. Воно дедалі більше визначається не лише внутрішніми

якостями особистості, а й зовнішніми регулятивними механізмами, що задають стандарти, критерії та траєкторії професійного розвитку.

Подальша еволюція уявлень про управлінця в Китаї простежується у період від завершення правління династії Юань (1271–1368 рр.) до початкового етапу Опіумних війн (близько 1840 р.). Саме цей часовий відрізок репрезентує важливий перехідний етап, у межах якого відбувається трансформація образу управлінця від «практика багатонаціональної імперії» до «суб'єкта кризового реагування» [14]. Відповідно змінюються і підходи до його професійного самовдосконалення, що дедалі більше визначаються не лише внутрішніми моральними імперативами, а й зовнішніми викликами та інституційними умовами.

У період династії Юань управлінець (передусім як чиновник державного апарату) сприймався як ключова фігура у забезпеченні функціонування багатонаціональної імперії. Його роль визначалася як посередницька між нормою і людським фактором, що знайшло відображення у концепції «взаємозалежність людини і закону» (人法相维), сформульованій мислителем Сюй Хеном. Це означало, що ефективність управління залежить не лише від жорсткості нормативних приписів, а й від здатності управлінця гнучко застосовувати їх у складному соціальному середовищі. Таким чином, професійний розвиток менеджера у цей період набуває рис практико-орієнтованого, функціонального вдосконалення [53]. Цілі професійного самовдосконалення управлінців у період Юань визначалися у межах концепції «служіння державі через вирішення реальних [соціально-економічних] завдань» (经世致用), де ключового значення набуває здатність до ефективного управління в умовах складної багатонаціональної структури держави [14]. Завдання самовдосконалення чиновника починають включати розвиток адміністративної компетентності, уміння координувати діяльність різних соціальних груп, забезпечувати стабільність і функціональність управлінської системи.

Принципи професійного розвитку управлінця в цей період характеризувалися виразним інституційним і прагматичним спрямуванням. Кар'єрне зростання управлінців відбувалося за кількома основними каналами: через службу при дворі, через державні іспити та через адміністративну практику (призначення на місцеві адміністративні посади нижчої та середньої ланки осіб, які фактично виконували ці функції завдяки моральному авторитетові, походженню та вмінням), причому останній шлях був найбільш масовим. Важливу роль відігравали регулярні системи оцінювання діяльності чиновників (наприклад, періодичні атестації), що забезпечували зв'язок між результатами роботи та просуванням по службі [53]. Водночас значущим залишався морально-етичний компонент, відображений у традиції настанов для чиновників та переосмислений у праці Чжан Янхао «Три поради від давніх» (三事忠告), де акцентовано на принципах чесності, відповідальності, служіння суспільству та самодисципліни [120].

Після падіння династії Юань, яка була монгольською за походженням та збагатила китайську соціальну та держупралінську традицію ідеями арабського світу, віротерпимості, притоком іноземців неазійського походження тощо, подальші китайські династії у своїх уявленнях повернулися до традиційних підходів та намагалися в аспекті підготовки та формування управлінців повернутися до ідей Середньовіччя. Кардинальні зміни у сприйнятті ролі управлінця відбулися в період напередодні та на початку Опіумних війн (близько 1840 р.), коли Китай зіткнувся із зовнішнім тиском і необхідністю модернізації. У цих умовах китайський управлінець постає як «суб'єкт кризового реагування», який змушений поєднувати традиційні управлінські цінності з новими вимогами часу. Якщо раніше основною функцією було підтримання усталеного порядку Піднебесної, то у середині XIX ст. виникає потреба у переосмисленні підходів до управління в умовах зовнішньої загрози від військово сильніших європейців [93]. Мета професійного самовдосконалення чиновника в Китаї у цей період трансформується від підтримання символічного авторитету держави до

прагнення забезпечити її реальну силу та конкурентоспроможність, що знаходить відображення у концепції «зміцнення держави і армії» (富国强兵). Відповідно, завдання розвитку управління починають включати опанування нових знань, зокрема у сфері технологій та організації виробництва, що пов'язано з ідеєю запозичення передових іноземних технологій для протидії зовнішнім викликам (师夷长技以制夷), сформульованою Вей Юанем [116].

Принципи професійного самовдосконалення чиновника в Китаї в цей період набувають суперечливого характеру. З одного боку, зберігається традиційна орієнтація на моральні якості управління, закріплена у каноні «чесність + обережність + працьовитість (清、慎、勤), що залишається основою чиновницької етики. З іншого боку – посилюються вимоги до практичної ефективності, інноваційності та здатності чиновника до навчання, що стимулює дискусії щодо реформування системи відбору кадрів, зокрема перегляду змісту іспитів та відмови від формалізованих канонічних знань на користь практично орієнтованої підготовки [101].

Особливе місце у генезі концепції професійного самовдосконалення управлінців у Китаї посідає період від завершення Опіумних війн (друга половина XIX ст.) до кінця XX століття, який характеризується глибокими соціально-політичними трансформаціями та формуванням багатовекторної системи підготовки управлінських кадрів. Саме в цей час відбувається поступовий перехід від традиційної імперської моделі підготовки чиновників до складної, структурно диференційованої системи, що поєднує різні освітні та управлінські парадигми. Варто підкреслити, що для цілей даного дослідження під поняттям «китайські управлінці / менеджери» у період 1860х - 1999 р. розуміються насамперед представники управлінських кадрів Континентального Китаю. Такий підхід зумовлений необхідністю забезпечення концептуальної цілісності аналізу, оскільки управлінські практики на територіях із відмінним колоніальним або адміністративно-правовим статусом (зокрема, Гонконг і

Макао) формувалися в інших інституційних умовах і спиралися на відмінні освітні традиції. Водночас зазначені системи будуть розглянуті як окремі складові ширшого феномену китайського управлінського розвитку напочатку XX століття.

Щодо періоду від завершення Опіумних війн до 1924 р., доцільним є орієнтація на модель підготовки та професійного самовдосконалення управлінців у Китайській Республіці, зокрема в період правління Юань Шикая як легітимно обраного Президента. Ця модель значною мірою успадкувала інституційні та ціннісні засади імперської системи державного управління, що припинила своє існування у 1911 р., водночас інтегруючи елементи модернізації та запозичення західних підходів. При цьому важливо враховувати, що реальна практика підготовки управлінців у цей період залишалася неоднорідною та залежала від регіональних особливостей, зокрема специфіки Південного Китаю, Маньчжурії та прибережних територій, що перебували під значним іноземним впливом.

Подальший розвиток системи підготовки управлінських кадрів у Китаї призвів до формування унікальної історичної ситуації, яка склалася наприкінці XIX століття. У цей період у межах єдиного національно-культурного простору фактично паралельно починає функціонувати три відносно автономні системи професійної підготовки управлінців, кожна з яких формувалася під впливом різних політичних, правових та освітніх умов.

До таких систем належали:

історично сформована система підготовки управлінських кадрів Континентального Китаю, що розвивалася в межах імперської, а потім - соціалістичної моделі державного управління;

система, що функціонувала у Гонконзі та ґрунтувалася на британській освітній і управлінській традиції;

система Макао, сформована під впливом португальської адміністративної та освітньої моделі.

Кожна з цих систем формувала власне бачення змісту, цілей і механізмів професійного розвитку управлінців. У континентальній частині Китаю домінував підхід, орієнтований на ідеологічну підготовку, дисципліну та служіння державі; у Гонконзі – на ефективність, ринкові механізми та управлінську компетентність у західному розумінні; у Макао - на поєднання адміністративно-правових традицій із елементами європейської управлінської культури [40]. Таким чином, професійне самовдосконалення менеджерів у цей період і в подальшому набувало різних змістових інтерпретацій залежно від домінуючої системи підготовки. З огляду на це, подальший аналіз генези поняття «професійне самовдосконалення менеджерів» доцільно спрямувати на характеристику кожної зі складових зазначеної «тріадної» системи підготовки управлінців, що дозволить більш глибоко розкрити особливості формування концепції професійного самовдосконалення менеджерів у Китаї наприкінці XIX – до початку XXI століття. Період до 1949 р. В Континентальному Китаї буде розглянута в цьому параграфі, а питання трансформації підходів до професійного самовдосконалення менеджерів у КНР є предметом уваги Параграфу 1.3 даної роботи.

Гонконгська система виникла як гібридна модель, що поєднала британські правові, адміністративні та освітні підходи з китайським соціокультурним середовищем і згодом – із глобальними корпоративними практиками. Формування цієї моделі було безпосередньо пов'язане з колоніальним статусом Гонконгу, який після Першої Опіумної війни (1842 р.) та подальшого розширення території (зокрема, оренди Нових Територій у 1898 р.) став частиною Британської імперії. У межах цієї системи було запроваджено інститути загального права, централізоване цивільне управління, ринкову економіку та англійську систему освіти. Відповідно, управлінець у гонконгському контексті спочатку розглядався передусім як представник колоніальної адміністрації або як менеджер у структурі міжнародного бізнесу, діяльність якого базувалася на принципах раціональності, правової регламентації та ефективності [50].

На ранньому етапі колоніального розвитку управлінські позиції в Гонконзі переважно обіймали британські експатріанти. Менеджери асоціювалися з державними службовцями, адміністраторами, керівниками торговельних компаній, банків, судноплавних підприємств та інфраструктурних проєктів. Водночас китайське населення, попри активну участь в економічному житті, було значною мірою відсторонене від доступу до вищих управлінських посад. Таким чином, управлінська діяльність ототожнювалася з носіями імперської влади, а її легітимність ґрунтувалася не на локальних соціокультурних ресурсах, а на знанні права, адміністративних процедур та лояльності до британських інституцій. Професійна підготовка менеджерів у цей період не мала локалізованого характеру. Кадри для управлінських позицій готувалися переважно у Великій Британії: в університетах, військово-адміністративних закладах або через систему професійного стажування [40]. Відповідно, професійне самовдосконалення розглядалося як індивідуальний процес підвищення компетентності, що включав розвиток управлінських навичок, юридичної грамотності, дисципліни та дотримання стандартів публічної служби з акцентом на функціональну ефективність і професіоналізм [36].

Суттєві зміни у сприйнятті менеджера та підходах до його професійного розвитку в Гонконзі відбулися після Другої світової війни. Прискорена індустріалізація, зростання населення та розвиток фінансового сектору зумовили потребу у формуванні локального прошарку управлінців. У відповідь на ці виклики британська адміністрація поступово розширила доступ китайського населення до освіти, хоча цей процес до кінця перебування Гонконгу під патронатом Великої Британії (1997 р.) залишався соціально диференційованим. У цей період змінюється і саме розуміння професійного самовдосконалення. Воно набуває інструментального та індивідуалістичного характеру, орієнтованого на підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей і здобуття конкурентних переваг на ринку праці. Основними механізмами самовдосконалення стають формальна освіта, професійна сертифікація, міжнародні стажування, а згодом - програми розвитку керівників (executive

education). Морально-етичний компонент при цьому не зникає, але трансформується у категорії професійної відповідальності, доброчесності та підзвітності, що відповідають західній управлінській традиції [22].

Окрему специфічну траєкторію розвитку уявлень про професійне самовдосконалення управлінців у китайському просторі репрезентує система, що сформувалася в Макао під тривалим впливом португальської адміністративної та освітньої традиції. Розвиток управлінської діяльності в Макао відбувався в умовах так званого «узгодженого співіснування» португальських і китайських інституцій. Такий статус зумовив формування гібридного соціально-економічного середовища, що визначило особливості трактування ролі менеджера, його функцій, а також механізмів професійної підготовки та самовдосконалення. Історично португальська присутність у Макао бере початок із середини XVI століття, коли у 1557 р. португальські торговці отримали дозвіл династії Мін на створення постійного поселення. Упродовж кількох століть Макао функціонувало як торговельно-адміністративний анклав із особливим правовим статусом «вільна територія для іноземців під управлінням Португалії», де португальські адміністративні практики співіснували з китайськими соціальними структурами. У цьому контексті управлінець у ранній період тут сприймався передусім як представник колоніальної адміністрації або як учасник торговельної діяльності, пов'язаної з міжнародними мережами обміну. Водночас китайське населення, яке становило більшість, відіграло важливу роль в економічному житті, але було обмежене в доступі до офіційних управлінських посад. Китайські управлінці функціонували переважно в межах неформалізованих структур: як посередники, керівники ремісничих і торговельних гільдій, управителі сімейного бізнесу. Їхня управлінська діяльність мала практичний характер, проте не визнавалася інституційно в межах португальської адміністративної системи [54]. Відповідно, професійне самовдосконалення цієї категорії управлінців здійснювалося не через формалізовану освіту, а через традиційні механізми: наставництво,

передачу знань у межах родини, накопичення практичного досвіду та дотримання конфуціанських моральних норм.

Суттєві зміни у змісті та механізмах професійного самовдосконалення менеджерів у Макао відбуваються у ХХ ст., особливо після Другої світової війни, коли економіка регіону почала диверсифікуватися. Перехід від домінування торгівлі до розвитку промисловості, туризму, а згодом і грального бізнесу зумовив зростання попиту на кваліфіковані управлінські кадри. Ключовим етапом інституціоналізації професійної підготовки управлінців стало створення закладів вищої освіти, зокрема Університету Макао (1981 р.), який започаткував системну підготовку фахівців у галузях бізнес-адміністрування, права, публічного управління та менеджменту. Освітні програми були орієнтовані на європейські, насамперед португальські, академічні стандарти, що визначило акцент на юридичній підготовці, адміністративній раціональності та багатомовності (португальська, китайська, англійська) як ключових компетентностях управлінця. У межах цієї системи професійне самовдосконалення менеджера набуло характеру, притаманного європейській бюрократичній та гуманістичній традиції. Воно розглядалося як процес безперервного підвищення кваліфікації, здобуття формальної освіти, розвитку професійної відповідальності та дотримання етичних стандартів управління з акцентом на інституційно визнані освітні досягнення, професійну компетентність і правову обізнаність [35].

Водночас серед китайських підприємців і керівників сімейного бізнесу зберіглася альтернативна логіка професійного розвитку, заснована на практичному досвіді, гнучкості, використанні соціальних зв'язків і поєднанні традиційних цінностей із новими економічними реаліями. Таким чином, у Макао сформувалася подвійна модель професійного самовдосконалення управлінців: з одного боку - формалізована, інституційно закріплена система європейського типу, з іншого - неформалізована, практико-орієнтована система, характерна для китайського підприємницького середовища. До кінця ХХ ст. поняття «менеджер» у Макао суттєво розширилося і на момент повернення до КНР (1999

р.) включало: державних службовців, керівників бізнес-структур, менеджерів у сфері туризму та гральної індустрії, фінансових адміністраторів і фахівців публічного сектору [51]. Після передачі Макао під юрисдикцію КНР відбувається подальша інтеграція системи підготовки управлінців із глобальними освітніми стандартами при збереженні окремих елементів португальської адміністративно-правової традиції.

Розвиток уявлень про професійне самовдосконалення управлінців у Континентальному Китаї в період від завершення Опіумних війн до 1924 року відбувався в умовах глибокої трансформації соціально-економічного та політичного устрою країни. Зазначений етап характеризується відсутністю формалізованої, інституційно закріпленої концепції професійного саморозвитку менеджерів у сучасному розумінні. Натомість самовдосконалення постає як динамічний і багатовимірний процес, сформований під впливом взаємодії традиційних конфуціанських уявлень, модернізаційних імперативів «самопосилення» держави та поступового проникнення західних управлінських і освітніх практик [98]. Фундаментальною основою професійного самовдосконалення управлінця у цей період залишалася конфуціанська концепція самовдосконалення, яка визначала морально-етичний вимір розвитку особистості як передумову ефективного управління. Управлінець розглядався передусім як моральний суб'єкт, що має досягти стану «благородної людини», здатної слугувати прикладом для інших. Практики саморозвитку включали самоаналіз, самодисципліну, ведення щоденників, духовні вправи та постійне вдосконалення особистих якостей. Таким чином, професійне самовдосконалення на цьому етапі не відокремлювалося від загального морального розвитку, а розглядалося як його органічна складова [112].

Суттєві зміни у змісті та цілях самовдосконалення управлінців відбуваються в умовах руху «самопосилення» (自强运动) у 1860–1890-х рр., що виник як реакція на військово-політичні поразки Китаю. У цей період традиційна модель морального саморозвитку доповнюється вимогою до формування

практичних компетентностей, необхідних для модернізації держави. Концептуальним підґрунтям цього процесу стала ідея «китайське знання – основа, західне – засіб» (中学为体, 西学为用), відповідно до якої збереження традиційних цінностей поєднувалося із запозиченням західних технологій, військових і управлінських практик. У цьому контексті формується новий тип управлінця, який поєднує моральну підготовку з технічною компетентністю та здатністю вирішувати практичні завдання державного розвитку. У цей період активізується процес запозичення західних і японських освітніх моделей, що сприяє виникненню перших інституцій формальної підготовки менеджерів, зокрема у сфері комерції та управління (наприклад, відкриття комерційних відділень у провідних університетах) [31]. Характерною рисою цього періоду є поява нових соціально-професійних груп управлінців, зокрема так званих компрадорів та національних підприємців, які виступали провідниками нових управлінських практик. Їхнє професійне самовдосконалення здійснювалося переважно через практичну діяльність, самонавчання та адаптацію до умов ринкової економіки, що формувалася [124]. Таким чином, поступово відбувається перехід від ідеалу морально досконалого чиновника до моделі компетентного, практично орієнтованого менеджера. Центральною характеристикою цього етапу є напруга між збереженням традиційної ціннісної основи та необхідністю адаптації до нових, глобалізованих умов розвитку, що визначила подальшу еволюцію підходів до професійного самовдосконалення менеджерів у Китаї.

Період 1924-1949 рр. в історії розвитку уявлень про професійне самовдосконалення управлінців у Китаї характеризується глибокою трансформацією змісту та цілей цього процесу під впливом революційних подій, громадянської війни та зовнішньої агресії. У зазначений час професійний розвиток управлінця набуває виразно мобілізаційного характеру, а сама управлінська діяльність починає розглядатися як інструмент досягнення стратегічної мети: збереження державності та національного існування [40].

Відповідно, провідною ідеєю професійного самовдосконалення стає концепт «порятунок держави та нації» (救亡图存), що визначає як зміст, так і спрямованість розвитку управлінських кадрів. У цей період формується двовекторна модель професійного самовдосконалення, що розвивається у межах двох основних соціально-інституційних середовищ: по-перше, у системах підготовки кадрів Китайської комуністичної партії та Гоміндану, по-друге, у практиці діяльності національних підприємців. Обидва напрями, попри відмінності у змісті та методах, були об'єднані спільною метою: забезпечення ефективного функціонування управління в умовах національної кризи [128].

У межах партійно-державних структур професійне самовдосконалення управлінців набуває високого рівня інституціоналізації. У системі Китайської комуністичної партії ключовим елементом розвитку кадрів стає ідея безперервного «самоперетворення» (思想改造), що передбачала не лише професійне, а й ідеологічне вдосконалення. Управлінець починає розглядатися як «кадр революції», для якого саморозвиток є довічним процесом [119]. Формуються специфічні організаційно-педагогічні механізми цього процесу: партійні школи, регулярне навчання, участь у партійному житті, а також практики критики і самокритики. Важливим принципом виступає поєднання теорії і практики, що відображається у змісті навчання, орієнтованому на конкретні завдання революційної боротьби та управління.

Натомість у системі Гоміндану професійне самовдосконалення управлінців було організоване у формі централізованої системи підготовки кадрів, заснованої на ідеології «трьох народних принципів» (三民主义). Основна увага приділялася формуванню адміністративних і військових компетентностей, а також вихованню лояльності до держави та політичного керівництва. Для цього створювалася розгалужена мережа навчальних установ (зокрема, військові та адміністративні академії, центральні та регіональні навчальні центри), де застосовувалися стандартизовані методи підготовки, що поєднували теоретичне

навчання, дисциплінарну практику та ієрархічне управління [40]. Слід зазначити, що обидві системи характеризувалися формалізмом і недостатньою адаптацією до реальних управлінських викликів [105].

Паралельно з партійно-державними моделями розвитку управлінців формується третій важливий напрям: професійне самовдосконалення у середовищі національних підприємців. Представники цього середовища розвивали власні підходи до управління, поєднуючи традиційні цінності конфуціанської етики з новими управлінськими знаннями, запозиченими із Заходу. У цей період відбувається активне впровадження принципів наукового менеджменту (зокрема, тейлоризму), що сприяє формуванню раціоналізованих систем організації праці, обліку витрат і управління виробництвом. Водночас управлінська діяльність підприємців залишалася тісно пов'язаною з ідеєю «порятунку держави через розвиток промисловості» (实业救国), що надавало самовдосконаленню не лише економічного, а й соціально-патріотичного змісту [124]. У період 1924–1949 рр. у континентальному Китаї формується специфічна модель професійного самовдосконалення управлінців, яка характеризується поєднанням ідеологічної, адміністративної та підприємницької складових. Характеристику основних підходів, що сформувалися у цих трьох ключових середовищах, представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Професійне самовдосконалення управлінців у Китаї (1924–1949 рр.)

Підхід / Середовище	КПК	Гоміндан	Національні підприємці
Основна мета	Революційна трансформація суспільства	Стабілізація держави	Розвиток національної економіки
Ідейна основа	Марксизм, Мао Цзедун	Три народні принципи	Конфуціанство + західний менеджмент
Шлях розвитку	Партійні школи, практика	Тренінги, військова дисципліна	Практичний досвід, самонавчання
Ключові принципи	Самокритика, ідеологічність	Лояльність, дисципліна	Раціональність, ефективність
Основні інституції	Партшколи	Академії	Підприємства

У період 1924-1949 сформувалися три відносно автономні підходи до професійного самовдосконалення управлінців, які відображали різні соціально-економічні та політичні реалії. Їх співіснування заклало підґрунтя для подальшого розвитку багатовимірної системи підготовки управлінських кадрів у Китаї.

В якості висновку до цього параграфу та з метою систематизації підходів до розуміння професійного самовдосконалення управлінців у китайській науковій та управлінській традиції, у даному дослідженні запропоновано авторську періодизацію, що відображає еволюцію уявлень про сутність управлінця, його функції та вимоги до професійного розвитку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Розвиток уявлень про професійне самовдосконалення менеджера в Китаї та КНР

Назва періоду	Трактування поняття менеджер	Мета та завдання самовдосконалення менеджера
Етико-філософський період (XXI ст. до н.е. – 221 до н.е.)	Моральний лідер (君子), приклад для суспільства	Самовдосконалення через мораль (修身), досягнення гармонії
Інституціоналізація чиновництва (221 – 960 рр.)	Чиновник як частина державного апарату	Відповідність нормам, служіння державі
Прагматичне управління (960 – 1368 рр.)	Практичний адміністратор	Накопичення досвіду, ефективність
Консервативно-нормативний період (1368 – 1860-ті рр.)	Носій традиційної етики	Дотримання моральних норм, стабільність
Модернізаційний період (1860 – 1924 рр.)	Реформатор	Освоєння західних знань
Кризово-військовий період (1924 – 1949 рр.)	Адміністратор в умовах нестабільності	Адаптація, мобілізація ресурсів
Соціалістичний управлінець (1949 – 1990-ті)	Державний кадр	Ідеологічна підготовка, дисципліна
Сучасний менеджмент (1990-ті – дотепер)	Професійний менеджер	Компетентності, інновації, глобалізація

Запропонована періодизація дозволяє простежити закономірності еволюції підходів до професійного самовдосконалення управлінців у Китаї: від морально-етичної моделі до сучасної компетентнісної парадигми. Її авторський характер зумовлений інтеграцією історичного, педагогічного та управлінського підходів до аналізу досліджуваного феномену, що забезпечує цілісне розуміння його розвитку в контексті змін соціально-економічного середовища та управлінської практики.

1.3. Становлення та розвиток сучасної парадигми професійного самовдосконалення менеджерів у КНР

Дослідження становлення та розвитку сучасної парадигми професійного самовдосконалення менеджерів у Китайській Народній Республіці (1949 р. створення) потребує виходу за межі описового підходу, що обмежується констатацією історичних фактів або аналізом окремих нормативних документів, який було використано у пп. 1.2 цієї роботи. У межах даного дисертаційного дослідження зазначена проблематика буде розглядатися крізь призму педагогічного аналізу, який дозволяє виявити внутрішню логіку формування уявлень про управлінця, механізми його професійного розвитку та саморозвитку, а також їх взаємозв'язок із соціально-історичним контекстом. Методологічною основою дослідження обрано парадигму «історія – політика – практика» як взаємопов'язану систему, що передбачає розгляд процесу професійного самовдосконалення менеджерів як результату взаємодії ідеологічних настанов, інституційних механізмів та індивідуальних освітніх стратегій. Такий підхід дозволяє не лише простежити еволюцію відповідних уявлень, але й пояснити, яким чином вони формуються, інституціоналізуються та реалізуються у практиці управлінської діяльності в КНР.

У межах запропонованого підходу аналіз здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях:

на макрорівні увага зосереджується на впливі державної ідеології, політичного курсу та соціально-економічної моделі розвитку КНР на формування нормативного образу управлінця. Зокрема, досліджується, яким чином такі ідейні конструкції, як маоїзм, теорія Дена Сяопіна, концепція «наукового розвитку» та сучасна ідеологія «соціалізму з китайською специфікою» визначають уявлення про необхідні якості, компетентності та моделі поведінки менеджера. Важливим аспектом макрорівня є також загальний аналіз того, як ці уявлення трансформуються у конкретні вимоги до професійного самовдосконалення управлінців через кадрову політику, освітні стандарти та систему підготовки управлінських кадрів;

на мезорівні предметом загального аналізу виступають інституційні механізми та організаційно-педагогічні структури, що забезпечують професійний розвиток менеджерів (більш детально див. пп. 2.2 та 2.3 цієї роботи). Йдеться, зокрема, про систему партійних шкіл, адміністративних академій, корпоративних навчальних центрів, а також університетських програм (МВА, ЕМВА), які формують різні моделі підготовки управлінців. Увага приділяється не лише їхній еволюції, але й педагогічним підходам, що лежать в основі їх діяльності: співвідношенню теоретичної підготовки і практичного навчання, ролі компетентнісного підходу, значенню навчання через діяльність тощо;

на мікрорівні аналіз спрямований на виявлення загальних стратегій професійного самовдосконалення самих управлінців як активних суб'єктів освітнього процесу. Розглядається, яким чином менеджери інтерпретують вимоги до власного розвитку, які індивідуальні та колективні практики вони використовують (підвищення кваліфікації, здобуття додаткової освіти, формування професійних мереж, рефлексивна практика тощо), а також яким є характер взаємодії між офіційно заданими моделями самовдосконалення та реальними практиками їх реалізації.

Схематично дослідження питання професійного самовдосконалення менеджерів у КНР в парадигмі «історія – політика – практика» можна представити у наступному вигляді (рис. 1.2).

Застосування такого багаторівневого підходу дозволяє розглядати професійне самовдосконалення менеджерів у КНР не як ізольований освітній феномен, а як складну систему, що сформувалася під впливом історичних трансформацій, державної політики та індивідуальних освітніх траєкторій. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для більш глибокого розуміння сучасної парадигми підготовки управлінських кадрів у Китаї та визначення можливостей її крос-педагогічної інтерпретації, які будуть розглянуто в наступних параграфах цієї роботи.

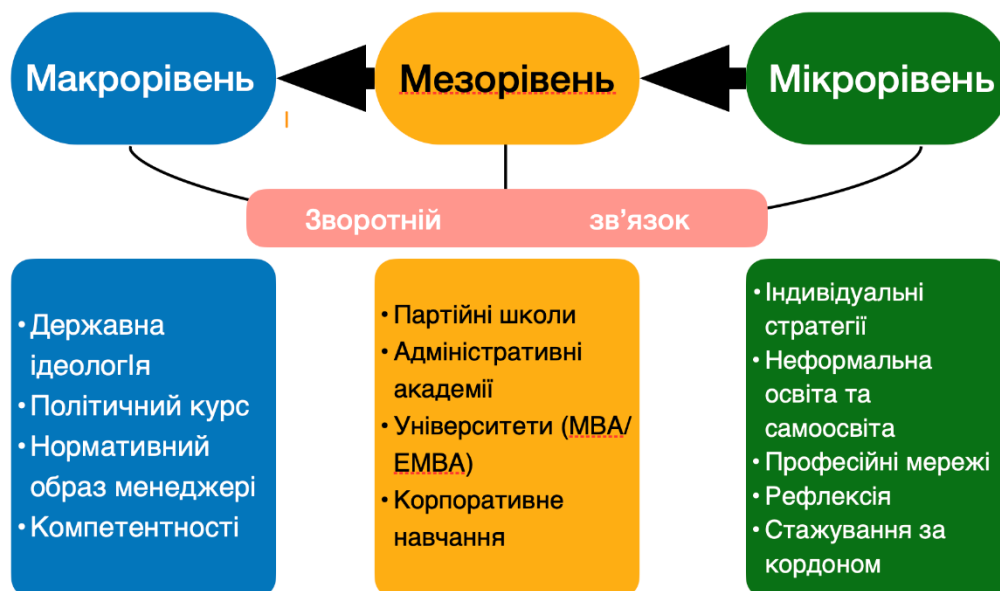


Рис. 1.2. Професійне самовдосконалення менеджерів у КНР в парадигмі «Історія – Політика – Практика»

Джерело: складено автором на основі [40, 105, 119].

Відповідно до обраної методологічної рамки «історія – політика – практика», становлення та розвиток сучасної парадигми професійного самовдосконалення менеджерів у Китайській Народній Республіці доцільно розглядати як поетапний процес, у межах якого змінюються цілі, зміст,

механізми та критерії оцінювання управлінського розвитку. Такий підхід дозволяє виявити не лише хронологічну послідовність трансформацій, але й внутрішню логіку переходу від однієї парадигми до іншої під впливом політичних, економічних і соціокультурних чинників. У межах даного дослідження пропонується виокремити чотири основні етапи розвитку парадигми професійного самовдосконалення менеджерів у КНР з 1949 року до сьогодні, кожен із яких характеризується специфічним поєднанням ідеологічних настанов, інституційних механізмів та практик саморозвитку.

Перший етап становлення сучасної парадигми професійного самовдосконалення менеджерів у Китайській Народній Республіці (1949–1978 рр.) доцільно визначити як період політичного конструювання управлінця та формування ідеалу «червоний і професійний» (又红又专) [117]. Саме в цей час відбувається принциповий зсув у розумінні сутності професійного розвитку управлінських кадрів: від військово-практичного досвіду попереднього періоду до системно організованої, інституціоналізованої моделі підготовки та самовдосконалення, жорстко інтегрованої у державну та партійну політику. Формування цієї парадигми було зумовлене комплексом глибинних трансформацій, які визначили нові вимоги до управлінця. Передусім, ідеться про зміну функціонального призначення управлінської діяльності: після 1949 р. центр ваги переміщується з військово-революційної боротьби до масштабних завдань соціалістичного будівництва та економічного розвитку. У цьому контексті управлінець більше не розглядається виключно як політичний активіст, а постає як суб'єкт організації виробництва, адміністрування та соціального розвитку, що потребує нових знань і компетентностей. Як підкреслювалося в офіційних документах того часу, управлінці повинні «навчитися тому, чого раніше не знали» [118], що означало необхідність системного переосмислення підходів до їхнього професійного самовдосконалення.

Водночас, становлення нової парадигми відбувалося в умовах структурного розриву між кадровими ресурсами та функціональними потребами держави. Значна частина управлінців походила з робітничо-селянського середовища та не мала достатнього рівня освіти і теоретичної підготовки [136]. Це обумовило необхідність масового підвищення культурного, освітнього та професійного рівня кадрів, що, у свою чергу, стало потужним стимулом для створення розгалуженої системи освіти дорослих, партійної підготовки та професійного навчання. Ключовим концептуальним ядром цієї парадигми став ідеал «червоний і професійний», який визначив зміст і спрямованість професійного самовдосконалення менеджерів на кілька десятиліть уперед. У його основі лежить принципова єдність політичної лояльності та професійної компетентності. Категорія «червоний» означала безумовну ідеологічну відданість, політичну зрілість і орієнтацію на інтереси держави та партії. Натомість категорія «професійний» - передбачала володіння спеціалізованими знаннями, управлінськими навичками та здатністю ефективно виконувати функції у сфері економіки, виробництва чи адміністрації [118]. Важливо підкреслити, що у межах цієї парадигми політичний компонент мав пріоритетний характер, а професійність розглядалася як необхідна, але підпорядкована складова. Відповідно, мета професійного самовдосконалення менеджерів у цей період формулювалася як «формування політично надійного, ідеологічно свідомого та функціонально ефективного управлінця, здатного реалізовувати стратегічні завдання соціалістичної держави». Ця мета конкретизувалася у кількох взаємопов'язаних напрямках:

- підвищення рівня політичної освіти та ідеологічної підготовки;
- розвиток загальної та професійної культури;
- формування здатності до поєднання теорії і практики;
- підготовка кадрів як носіїв, наступників та прокламачів соціалістичного будівництва [114].

Інституційно ця парадигма реалізовувалася через формування цілісної системи, яку доцільно охарактеризувати як триєдину модель: освіта +

оцінювання + кадрове управління». Було створено розгалужену мережу освітніх інституцій, серед яких центральне місце посідали партійні школи різних рівнів, адміністративні та галузеві навчальні заклади, а також система навчання без відриву від виробництва. Функціонувала система регулярного оцінювання, що включала іспити, атестації, а також комплексну характеристику управлінців за політичними, професійними та моральними критеріями. Освітні результати були безпосередньо пов'язані з кадровими рішеннями, що забезпечувало високий рівень інституційної обов'язковості професійного самовдосконалення [136]. Особливістю цього періоду є також те, що професійне самовдосконалення менеджера фактично втрачало характер індивідуальної ініціативи і набувало ознак організованого, нормативно регульованого процесу, інтегрованого у систему державного управління. Таким чином, самовдосконалення виступало не лише як особистісна потреба, але як інституційний обов'язок, закріплений через механізми контролю та стимулювання. Разом із тим, дана парадигма містила внутрішні суперечності. Домінування політичної складової нерідко призводило до зниження уваги до професійної компетентності, а в окремі періоди - до їхнього протиставлення. Кульмінацією цих дисбалансів став період Культурної Революції, коли система підготовки кадрів зазнала суттєвого руйнування, що призвело до тимчасової деградації інституційних механізмів професійного розвитку [113].

З позицій педагогічного аналізу, ключовим для розуміння цього періоду є трансформація навчальних припущень щодо того, яким чином формується компетентний управлінець. У 1949–1978 рр. ці припущення еволюціонують від моделі «засвоєння знань» до моделі «політичної соціалізації / ідеологічної трансформації», що відображає зміну пріоритетів державної політики та ідеології. На початковому етапі (1949–1957 рр.) домінує підхід, заснований на принципах радянської педагогіки, зокрема ідеях І.Кайрова. Відповідно до цієї моделі, професійне самовдосконалення держслужбовця розглядається передусім як результат системного, організованого та послідовного засвоєння знань. Освітній процес будується навколо чітко структурованого навчання,

орієнтованого на передачу стандартизованого змісту, із застосуванням регламентованих методів. Таким чином, управлінська компетентність мислиться як функція накопичення знань, що відповідає загальній логіці індустріального модернізаційного проєкту [106]. Однак уже наприкінці 1950-х років відбувається суттєвий зсув у педагогічній парадигмі, пов'язаний із посиленням ідеологічного компоненту. У 1958–1976 рр. формується модель, яку можна охарактеризувати як «політичну педагогіку» та «ідеологічне виховання», де навчання підпорядковується завданню формування політично лояльного суб'єкта. У цій логіці професійне самовдосконалення менеджера перестає бути суто освітнім процесом і трансформується у процес політичного формування особистості, де знання і навички розглядаються як вторинні щодо ідеологічної зрілості [127].

Теоретичну основу цієї моделі становить синтез радянської педагогіки та ідей Мао Цзедуня щодо підготовки кадрів. Особливе значення мають такі принципи, як необхідність перебудови мислення, поєднання теорії з практикою, а також формування управлінця як носія революційної свідомості. Відповідно, професійне самовдосконалення включає не лише навчання, але й саморефлексію, самокритику, ідеологічне самовдосконалення, що здійснюється через участь у колективних практиках (партійне життя, обговорення, критика і самокритика). Таким чином, самовдосконалення перестає бути виключно індивідуальним вибором і трансформується у обов'язкову складову професійної діяльності, контрольовану державою [117; 118].

Разом із тим, аналіз цього етапу виявляє наявність суттєвих внутрішніх суперечностей, що проявлялися на різних рівнях

напруження між «червоним» і «професійним», яке у практиці часто набувало форми їхнього протиставлення. Дискусії кінця 1950-х рр. засвідчили неспроможність системи забезпечити гармонійне поєднання політичної лояльності та професійної компетентності, що призводило до деформації освітніх і кадрових процесів;

дисбаланс у системі оцінювання, де політичні критерії домінують над професійними, що знижує ефективність підготовки управлінців. Особливо

показовим є феномен так званих «прискорених кар'єр» періоду Великого Стрибка, коли політичні критерії відбору переважали над професійними, що призводило до виникнення управлінців із недостатнім рівнем компетентності;

структурні відмінності між різними групами менеджерів (робітничо-селянські кадри, технічні спеціалісти, випускники вищих навчальних закладів), які по-різному сприймають і реалізують вимоги щодо самовдосконалення [107; 113; 114].

Все вищезазначене, у свою чергу, створювало додатковий попит на компенсаторні механізми самовдосконалення, спрямовані на подолання освітніх і професійних прогалів. Саме у цей час набуває популярності державна система радіонавчання, виїзних лекцій, навчання засобами листування тощо [86].

Важливим результатом цього етапу є формування базових елементів парадигми, які зберігають свою значущість і в наступні періоди. До них належать: принцип поєднання політичної та професійної складових розвитку, інституційна інтеграція освіти, оцінювання та кадрової політики, а також орієнтація на безперервний характер професійного навчання. У трансформованому вигляді ці елементи переходять у наступний етап (після 1978 р.), де вони отримують нове змістове наповнення в умовах економічних реформ і відкритості. Основні характеристики періоду 1949-1978 рр. щодо професійного самовдосконалення державних службовців / менеджерів в КНР представлено в табл. 1.6.

У цілому, 1949–1978 рр. можна охарактеризувати як етап інституціоналізації та ідеологізації професійного самовдосконалення менеджерів, у межах якого було закладено фундаментальні принципи взаємозв'язку між державою, освітою та управлінською діяльністю. Саме сформована в цей період модель створила передумови для подальшої трансформації парадигми у напрямі професіоналізації, ринкової адаптації та глобальної інтеграції, що стане характерним для наступних етапів розвитку.

Другий етап розвитку парадигми професійного самовдосконалення менеджерів у Китайській Народній Республіці (1978–1992 рр.) доцільно

визначити як період функціонального переорієнтування та інституціоналізації управлінської компетентності.

Таблиця 1.6

**Парадигма професійного самовдосконалення менеджерів у КНР
(1949-1978 рр.)**

Пускові фактори	Мета	Педагогічні ідеї та діячі	Ідеї, які перейшли на наступний етап	Унікальність етапу щодо професійного самовдосконалення менеджерів
<ul style="list-style-type: none"> • перехід до соціалістичного будівництва; • дефіцит кадрів; • ідеологічна боротьба; • наслідування СРСР (до 1960х); • активне протистояння СРСР (після 1964) 	формування політично лояльного та функціонально здатного управлінця	Мао Цзедун, Лю Шаоці, І. Кайров, Чжоу Еньлай, Чень Юнь, Тао Сінчжи; основна модель: знання + політичне виховання	<ul style="list-style-type: none"> • інтеграція з формальною освітою, та оцінюванням кадрів; • безперервне навчання; • діяльність, регламентована державою, а не особиста ініціатива 	<ul style="list-style-type: none"> • ідеологізація ідеї та процесу самовдосконалення; • державний контроль; • домінування політичного компонента над освітнім та професійним

Його початок пов'язаний із рішеннями III пленуму ЦК КПК 1978 р., що започаткували «Політику Реформ і Відкритості» та визначили перехід від ідеологічно домінованої системи до моделі, орієнтованої на економічну ефективність і модернізацію. та становленням курсу на соціалістичну модернізацію.

З позицій обраної методологічної рамки, трансформація парадигми професійного самовдосконалення менеджерів у цей період зумовлюється стратегічною зміною державної політики, що знайшла своє відображення у перенесенні акценту з класової боротьби на економічний розвиток. У цих умовах управлінець починає розглядатися не лише як носій політичної лояльності, а передусім як суб'єкт економічної діяльності, відповідальний за результативність

управління, ефективне використання ресурсів і забезпечення економічного зростання [56]. Ключовими пусковими механізмами цієї трансформації стали:

зміна стратегічних пріоритетів держави, зафіксована рішеннями 3-го пленуму ЦК КПК (1978 р.), що поставила завдання модернізації економіки і вимагала якісно нового типу управлінських кадрів;

криза кадрової структури, що проявлялася у низькому рівні освіти, старінні кадрів та їх невідповідності новим функціональним вимогам;

запуск економічних реформ, які створили запит на спеціалізовані знання у сфері економіки, фінансів, права та управління;

реформа кадрової політики, спрямована на подолання інерційності системи, зокрема через відмову від принципу довічного перебування на посаді та впровадження механізмів оновлення управлінських еліт [85].

У відповідь на ці виклики формується новий нормативний ідеал управлінця, який знаходить своє вираження у концепції «революційність, молодість, освіченість та професійність» (革命化、年轻化、知识化、专业化) у поєднанні з принципом «єдність моральних і професійних якостей» (德才兼备) [60]. Суттєвих змін зазнає і система оцінювання управлінців. У цей період формується модель багатовимірного оцінювання за критеріями «мораль, компетентність, старанність, результат» (德、能、勤、绩), що знаменує перехід від суто ідеологічних оцінок до комбінованої системи, де значущу роль відіграють результати діяльності. При цьому особливо важливим є те, що показники економічної ефективності (зокрема темпи зростання виробництва або району) поступово стають ключовим індикатором успішності управлінця [130].

З педагогічної точки зору, цей етап характеризується переходом від моделі ідеологічного формування до моделі компетентнісного розвитку, де центральним стає питання: не лише «що має знати управлінець але й що він здатний робити» [59]. Відповідно, змінюється і зміст професійного самовдосконалення. Якщо на попередньому етапі воно було спрямоване

переважно на ідеологічну підготовку, то у 1978–1992 рр. акцент зміщується на оволодіння економічними знаннями, управлінськими технологіями та практичними навичками управління. Особливого значення у цей період набуває процес так званого «освітнього донавчання» (catch-up education), спрямованого на подолання дефіциту базової освіти серед управлінських кадрів [134]. Хоча наприкінці кінець 1970-х - першій половині 1980-х рр. серед управлінців партійного напрямку та виробничих лідерів ще домінує стратегія «масового підвищення загального освітнього рівня» (культурна підготовка, отримання дипломів), вона поступово трансформується у цілеспрямовану професійну підготовку у сферах економіки, менеджменту, права та державного управління. Інституційно цей процес забезпечується через формування багаторівневої системи підготовки управлінських кадрів, що включає відновлення та розвиток партійних шкіл, створення спеціалізованих управлінських інститутів, активне залучення закладів вищої освіти, а також розвиток різноманітних форм навчання (денного, заочного, дистанційного) [121].

Як вже було зазначено, період 1978-1992 рр. є перехідним від моделі «передачі знань» до моделі «конструювання компетентності» [135]. Якщо у попередньому етапі домінувала кейровська традиція системного знаннєвого навчання, то у 1980-х рр. вона піддається критичній рефлексії і поступово доповнюється новим підходом, заснованим на ідеях андрагогіки та безперервної професійної освіти дорослих. Управлінська підготовка починає розглядатися як специфічний вид освіти, орієнтований не лише на засвоєння знань, а на подолання розриву між наявними компетенціями та вимогами посади. Цей перехід в КНР супроводжувався формуванням наукового підґрунтя освіти управлінських кадрів, у межах якого обґрунтовується, що професійне самовдосконалення є процесом компенсації, розширення та оновлення знань і навичок відповідно до функціональних вимог [128]. Таким чином, закладається основа для подальшої професіоналізації управлінської освіти. Відбувається відновлення та розширення мережі партійних шкіл, створення спеціалізованих управлінських інститутів, залучення університетів до підготовки кадрів,

розвиток заочних та дистанційних форм навчання. Уперше формується системна державна політика у сфері навчання управлінців, що передбачає планування, масовість і регулярність підвищення кваліфікації, що свідчить про перехід до інституціоналізованої моделі професійного самовдосконалення.

Разом з тим, етап 1978-1992 рр. характеризується наявністю внутрішніх суперечностей, які відображають незавершеність парадигмального переходу. Найбільш суттєвими серед них є: напруження між «революційністю» та «професіоналізацією»; дилема між морально-політичними якостями держслужбовця / менеджера і функціональною ефективністю; протиріччя між орієнтацією на формальну освіту (диплом) та реальними управлінськими компетенціями. Ці суперечності проявилися також у різній поведінці поколінь управлінців: старші кадри орієнтувалися на компенсацію знань, нові – на професіоналізацію, а перехідні групи стикаються з проблемою адаптації до нових вимог [121]. Слід зазначити, що саме у цей період остаточно оформлюється сучасна модель, в якій представники вищої держуправлінської ланки належать до «пекінського» або «шанхайського» крила. Розподіл «пекінців» та «шанхайців» іде за тим, який навчальний заклад закінчив керівник: якщо це Тяньцзіньська академія підготовки вищих керівних та партійних кадрів – то пекінське крило, яке більше тяжіє до комуністично-ідеологічного трактування державного службовця та аспектів, пов'язаних з його підготовкою та професійним самовдосконаленням. Якщо ж керівник є випускником Шанхайської школи партійних кадрів – то він асоціюється більше із прогресивними ідеями держуправління, які спираються на економічну ефективність та іноземні моделі. Основні характеристики періоду 1978-1992 рр. щодо професійного самовдосконалення державних службовців / менеджерів в КНР представлено в табл. 1.7.

У цілому, 1978–1992 рр. можна охарактеризувати як етап переходу до компетентнісно орієнтованої, інституційно закріпленої та функціонально спрямованої парадигми професійного самовдосконалення менеджерів, у межах якої було закладено основи сучасної системи підготовки управлінських кадрів у

Китаї. Саме в цей період формується ключова логіка, яка визначатиме подальший розвиток: поєднання політичної лояльності з професійною компетентністю, інституційна підтримка безперервного навчання та орієнтація на результативність управлінської діяльності. Ця логіка отримує подальший розвиток у наступному етапі (після 1992 р.), коли в умовах становлення ринкової економіки вона трансформується у парадигму професіоналізації та глобальної конкурентоспроможності управлінців.

Таблиця 1.7

**Парадигма професійного самовдосконалення менеджерів у КНР
(1978-1992 рр.)**

Пускові фактори	Мета	Педагогічні ідеї та діячі	Ідеї, які перейшли на наступний етап	Унікальність етапу щодо професійного самовдосконалення менеджерів
<ul style="list-style-type: none"> • перехід до політики реформ і відкритості ; • зміна фокусу з ідеології на економіку; • кадрова криза (старіння, низька освіта); • потреба у професіоналізації; • реформа кадрової системи. 	<ul style="list-style-type: none"> • формування управлінців, здатних забезпечити економічний розвиток; • поєднання політичної лояльності та професійної компетентності ; • підвищення ефективності управління. 	Ден Сяопін, Ху Яобан, Чжао Цзяян, Чень Юнь, Є Цзяньїн, Гу Мін'юань, Пань Маоюань основна модель: перехід від знанневої моделі до компетентнісної;	<ul style="list-style-type: none"> • інституціоналізація безперервного навчання; • модель «навчання– оцінка– кар'єра»; • компетентнісний підхід; • розвиток андрагогікита системне навчання дорослих; • поєднання теорії і практики 	<ul style="list-style-type: none"> • перехід від політичної до професійно-орієнтованої моделі; • становлення системи управлінської освіти; • поява компетентнісної логіки розвитку.

У розвитку організаційно-педагогічних засад професійного самовдосконалення менеджерів у КНР період 1992–2012 рр. постає як етап

ринкової адаптації, професіоналізації та інституційної завершеності моделі управлінської підготовки.

Його початок пов'язаний із проголошенням курсу на побудову соціалістичної ринкової економіки після виступів Ден Сяопіна під час «Південного турне» 1992 р. та рішень XIV з'їзду КПК, що визначили нову логіку розвитку державного управління і, відповідно, нові вимоги до управлінських кадрів [128]. На відміну від попереднього етапу, де ключовим орієнтиром виступала «знаннєва модернізація» та реалізація політики «чотирьох модернізацій» (мораль, компетентність, старанність, результат), у 1990-х – початку 2000-х рр. відбувається зміщення акценту з «освіченості» на «професіоналізм і управлінську ефективність» [121]. Професійне самовдосконалення менеджера перестає бути переважно компенсаторним (подолання освітніх дефіцитів) і трансформується у системний, безперервний та функціонально орієнтований процес формування професійної компетентності у ринковому середовищі. Ключовими чинниками цієї трансформації стали: інституціоналізація ринкової економіки, створення державної служби як правового інституту, поглиблення реформ державних підприємств, а також інтеграція Китаю у глобальну економічну систему, зокрема після вступу до СОТ у 2001 р. У сукупності ці фактори сформували принципово новий тип запиту до управлінця: не лише політично лояльного і освіченого, а професійно підготовленого, здатного діяти в умовах конкуренції, невизначеності та глобальної взаємодії [57].

У концептуальному вимірі це знайшло відображення у формуванні ідеалу «висококваліфікованої управлінської еліти», що поєднує принцип «мораль, компетентність, старанність, результат» з новими характеристиками: професіоналізмом, управлінською компетентністю та етикою державної служби. Важливою новацією стало включення до системи оцінювання компонента «доброчесність» (廉), що трансформувало класичну китайську модель у більш комплексну систему, підкреслюючи зростаючу роль етичного виміру у

професійному розвитку менеджера [130]. З педагогічної точки зору, цей період характеризується переходом до компетентнісно-орієнтованої та андрагогічної моделі навчання, що поєднує ідеї професійної освіти дорослих, безперервного навчання та практикоорієнтованого підходу. Якщо на попередньому етапі домінував перехід від «передачі знань» до «формування здібностей», то у 1992–2012 рр. відбувається подальший розвиток цієї логіки: формування цілісної системи професійної компетентності, що включає знання, навички, управлінське мислення та поведінкові моделі. Цей підхід реалізовувався через суттєве оновлення освітніх технологій: практику підготовки управлінців активно впроваджувалися кейс-метод, проблемно-орієнтоване навчання, тренінги, симуляційні моделі, а також елементи навчання на досвіді (*experiential learning*). Паралельно розширюється використання міжнародного досвіду, зокрема через розвиток програм MBA, міжнародних стажувань і залучення західних управлінських концепцій. Професійне самовдосконалення менеджерів набуває інтернаціоналізованого характеру [121].

Особливе значення у період 1992-2012 рр. має формування інституційної моделі безперервного професійного розвитку, у межах якої навчання стає обов'язковим і невід'ємним елементом управлінської кар'єри. Відбувається остаточне закріплення принципу «навчання – оцінювання – просування», що реалізується через:

- законодавче закріплення системи підготовки державних службовців;
- впровадження принципу «спочатку навчання - потім призначення»;
- обов'язковість підвищення кваліфікації;
- інтеграція результатів навчання у систему кадрового відбору та просування [58].

Таким чином, професійне самовдосконалення перестає бути індивідуальною ініціативою і перетворюється на керований, нормативно закріплений та інституційно підтриманий процес [135]. Разом із тим, цей етап характеризується низкою внутрішніх суперечностей. Зокрема, посилення орієнтації на економічні результати призвело до формування феномену «GDP-

орієнтованого управління» (основним критерієм оцінки діяльності управлінців (особливо регіональних) є темпи економічного зростання / зростання ВВП в їхньому регіоні [133]), що іноді суперечило принципам сталого розвитку. Також зберігалася напруга між політичною складовою підготовки та реальними професійними потребами управлінської діяльності, а також між формальною освітою (дипломом) і реальними компетенціями [108]. Незважаючи на це, саме у 1992–2012 рр. було остаточно сформовано системну модель професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, яка поєднує компетентнісний підхід, принципи безперервного навчання, інституційну інтеграцію освіти і кар'єри та поєднання національних та міжнародних освітніх практик. Ця модель стала основою для подальшого етапу розвитку, у межах якого (після 2012 р.) відбувається її якісне переосмислення в контексті цифровізації, глобалізації та формування «суспільства, що навчає та навчається» [68].

Основні характеристики періоду 1978-1992 рр. щодо професійного самовдосконалення державних службовців / менеджерів в КНР представлено в табл. 1.8.

Таким чином, здійснений аналіз дозволяє констатувати, що становлення сучасної парадигми професійного самовдосконалення менеджерів у КНР є складним, багаторівневим і історично зумовленим процесом, у межах якого відбувалася поступова трансформація як цілей і змісту управлінської підготовки, так і її організаційно-педагогічних механізмів. Від початкового етапу політико-ідеологічної домінанти (1949–1978 рр.), через період компетентнісного переорієнтування та інституціоналізації (1978–1992 рр.), до етапу професіоналізації та ринкової адаптації (1992–2012 рр.) простежується чітка еволюція у напрямі ускладнення вимог до управлінця як суб'єкта професійної діяльності та саморозвитку. Зокрема, якщо на ранніх етапах професійне самовдосконалення менеджера розглядалося переважно як інструмент реалізації державної ідеології та забезпечення політичної стабільності, то в подальшому воно набуває ознак самостійного педагогічного феномену, інтегрованого у систему безперервної освіти, кадрової політики та управлінської практики.

Таблиця 1.8

**Парадигма професійного самовдосконалення менеджерів у КНР
(1992-2012 рр.)**

Пускові фактори	Мета	Педагогічні ідеї та діячі	Ідеї, які перейшли на наступний етап	Унікальність етапу щодо професійного самовдосконалення менеджерів
<ul style="list-style-type: none"> • перехід до соціалістичної ринкової економіки; • глобалізація та вступ до СОТ (2001); • реформи держпідприємств; • інституціоналізація держслужби; • зростання ролі економічної ефективності. 	<ul style="list-style-type: none"> • формування професійно компетентного менеджера; • розвиток управлінських, економічних і правових компетентностей; • забезпечення ефективного управління в ринкових умовах. 	<p>Цзян Цземінь, Ху Цзіньтао, Чжу Жунцзі, Лі Ланьцін, Юань Гуйжень, Гу Мін'юань, Чжун Ціцюань;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Компетентнісний підхід; • Андрагогіка; • безперервне навчання; • кейс-метод, тренінги, практико-орієнтоване навчання; • розвиток МВА-освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> • Інституціоналізація навчання; • зв'язок освіти і кар'єри; • компетентнісний підхід; • безперервний професійний розвиток. 	<ul style="list-style-type: none"> • перехід від знаннєвої моделі до професійної; • формування системи навчання як обов'язкової частини кар'єри; • інтеграція міжнародних практик.

Особливої ваги набуває компетентнісний підхід, що поєднує знання, уміння, управлінські навички та ціннісні орієнтації, а також принцип інституційної інтеграції навчання, оцінювання та кар'єрного просування.

Водночас виявлено, що на всіх етапах зберігається певна внутрішня напруга між політичною доцільністю та професійною ефективністю, між формальними освітніми досягненнями та реальними управлінськими компетентностями, що зумовлює подальший пошук оптимальних моделей

професійного самовдосконалення менеджерів. Отже, сформована до початку другої декади XXI століття парадигма професійного самовдосконалення менеджерів у КНР створила необхідні передумови для переходу до нового етапу розвитку, пов'язаного з цифровізацією, глобалізаційними викликами та формуванням суспільства знань. Саме ці трансформації визначають сучасний стан досліджуваного феномену, теоретичні засади якого будуть предметом аналізу у наступному пп. 1.4.

1.4. Нормативно-стратегічні засади розвитку професійного самовдосконалення менеджерів у сучасній КНР

Слід зазначити, що сама професія «менеджер» з'явилася в КНР досить недавно. Її поява на державному рівні була закріплена в «Класифікаторі професій КНР» (职业分类大典) тільки в 2022 р. Це вперше, коли КНР інституціоналізує професію та формує чітку траєкторію професійного розвитку, запроваджує певні стандарти компетентностей, які мають бути досягнуті як через формальну освіту, так і в процесі професійного саморозвитку. У межах "Класифікатора" ця професійна категорія деталізується на такі рівні:

Велика категорія (1): Керівники державних органів, партійних і громадських організацій, підприємств та установ.

Середня категорія (1050): Управлінський персонал підприємств.

Мала категорія (1050100): Керівники підрозділів (менеджери).

Окрім узагальненої категорії "керівник підрозділу", "Класифікатор" також містить низку окремих професій, пов'язаних із менеджментом і чітко визначених:

Менеджер підприємства (10501007): особа, призначена радою директорів або власниками, обрана трудовим колективом чи призначена вищими органами

управління. Основні функції: реалізація рішень власників або трудового колективу; керівництво поточною діяльністю підприємства; формування організаційної структури; здійснення кадрових призначень; ухвалення внутрішніх нормативних актів тощо;

Технологічний (інноваційний) менеджер (105010071): професія, вперше включена у 2022 р. до другої великої категорії "професійні технічні працівники". Її поява зумовлена розвитком інноваційної економіки та процесів трансферу технологій;

Аграрний менеджер (105010015): професійний управлінець у сфері сільського господарства, що функціонує в межах стратегії розвитку сільських територій;

Інші нові управлінські професії (105010034): нові професії, які виникають в процесі економічного розвитку та структурної модернізації. зокрема, такі як "фахівець з управління мережевим (ланцюговим) бізнесом", "менеджер з логістики" тощо [84].

Починаючи з 2012 р. та проведенням XVIII з'їзду Комуністичної партії Китаю (листопад 2012 р.), у КНР формується новий етап розвитку системи управління, який характеризується глибокою трансформацією нормативно-стратегічних засад підготовки, оцінювання та професійного самовдосконалення управлінських кадрів, що зумовлено змінами у моделі соціально-економічного розвитку, посиленням ролі партійного керівництва, а також інтеграцією Китаю у глобальні економічні процеси. Однією з ключових змін цього періоду є переосмислення самого поняття «менеджер» на державному рівні. Якщо у попередні історичні етапи воно часто було невіддільним від категорії «кадровий працівник» або "державний службовець», то після 2012 р. відбувається його чітка професіоналізація та функціональна диференціація [88]. Китайський підхід до визначення поняття «менеджер» крізь призму трьох взаємопов'язаних аналітичних критеріїв (часового, просторового/посадового та функційного), закріплений під час виступу члена Постійного комітету Політбюро ЦК КПК Лі

Кецзяна на XVIII з'їзді КПК, є досить унікальним та вартим уваги з огляду на основну тематику нашого дослідження:

часовий критерій фіксує принципову межу у розвитку управлінських практик в КНР: XVIII з'їзд КПК знаменує собою перехід влади від четвертого до п'ятого покоління керівників в країні, після якого формується нова парадигма державного та корпоративного управління. Відповідно, сучасними менеджерами вважаються ті управлінці, професійне становлення яких відбувалося в умовах посилення ролі держави, інституціоналізації партійного керівництва та переходу до якісно нової моделі соціалістичної ринкової економіки (тобто, після 2010-2011 рр.). У цьому контексті менеджер виступає не лише носієм професійних компетентностей, але й суб'єктом реалізації стратегічних національних цілей;

просторовий/посадовий критерій відображає розширення сфери застосування поняття «менеджер». Якщо раніше воно переважно асоціювалося з підприємницькою діяльністю, то після листопада 2012 р. охоплює значно ширше коло управлінських позицій. До цієї категорії вже включено керівників державних і приватних підприємств, управлінців у державних установах, а також представників нових соціальних організацій (зокрема, неурядових структур, професійних асоціацій, інноваційних платформ). Таким чином, термін «менеджер» починає функціонувати на перетині економічної, адміністративної та суспільної сфер, що відображає специфіку китайської моделі управління, де межі між державним і корпоративним сектором є більш проникними, ніж у західних системах;

функційний критерій характеризує зміст діяльності та компетентнісний профіль сучасного менеджера. З одного боку, йому залишають обов'язок володіти класичними управлінськими знаннями і навичками (стратегічне управління, управління персоналом, маркетинг, фінанси, цифровізація). З іншого - його професійна ідентичність формується в умовах специфічної інституційної логіки, що передбачає обов'язкове розуміння принципів функціонування соціалістичної ринкової економіки з китайською специфікою, ролі партійного керівництва у процесах прийняття рішень, а також нових концепцій розвитку

держави у соціальному та економічному секторах (інноваційність, координація, екологічність, відкритість і спільний розвиток). Третьою складовою професійного портфоліо нового менеджера після 2012 р. є також апеляція до традиційної китайської культури як джерела управлінських цінностей і норм [61; 96; 104].

Така трансформація безпосередньо пов'язана з кількома взаємопов'язаними процесами. По-перше, це інституційна модернізація економіки, що передбачає розвиток соціалістичної ринкової економіки з китайською специфікою, де ефективність управління оцінюється через показники результативності (KPI, OKR, контрактні показники діяльності). По-друге, посилюється інституційна інтеграція партійного керівництва в корпоративне управління, що формує специфічну модель «подвійної ідентичності» управлінця: як професіонала та як носія політичної лояльності. По-третє, відбувається поступова деадміністративізація управлінських позицій, особливо в державному секторі, що проявляється у відокремленні ролі «менеджера» від статусу «чиновника» та переході до системи професійного найму [103] (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Основні управлінські категорії сучасній КНР [104]

Поняття	Сфера застосування	Походження статусу	Ключові функції
Менеджер	Підприємства (державні, приватні, іноземні)	Ринкове наймання (трудоий контракт)	Управління, організація, створення прибутку, контроль витрат
Державний службовець	Державні органи (уряд, відомства, місцеві органи)	Призначення через іспит або переведення	Публічне управління, реалізація політики, надання послуг, контроль
Чиновник	Партійно-державні органи (партія, парламент, суди)	Керівні посади (члени партії/держслужбовці)	Прийняття рішень, керівництво, організація, контроль
Адміністративний персонал	Органи влади, установи, підприємства	Може бути держслужбовцем або контрактним працівником	Поточна адміністративна діяльність (документи, зустрічі, кадри)

У результаті сучасні китайські менеджери постають як особлива соціально-професійна група, що поєднує у своїй діяльності ринкову ефективність, інституційну відповідальність та ідеологічну інтегрованість. Вони повинні володіти не лише класичними управлінськими компетентностями (стратегічне планування, управління персоналом, фінанси, цифрові технології), але й розуміти логіку функціонування партійно-державної системи, нові концепції розвитку (інноваційність, сталий розвиток, відкритість) та культурно-ціннісні основи китайського суспільства [96]. Тому у нашому дослідженні під терміном «сучасні менеджери КНР» розумітимуться управлінці, які функціонують у післяреформеній системі (після 2012 р.) та діяльність яких формується на перетині ринкових механізмів, державного регулювання та партійного керівництва. Саме ця триєдність визначає специфіку нормативно-стратегічних підходів до їхнього професійного самовдосконалення, що й стане предметом подальшого аналізу.

Починаючи з 2012 р. В КНР на базі змін у економічній моделі розвитку та переосмислення ролі управлінця у системі взаємодії держави, ринку та суспільства, зазнає глибокої трансформації також і професійне самовдосконалення менеджерів. Даний період характеризується формуванням нової парадигми саморозвитку менеджера, яка ґрунтується на поєднанні професійної компетентності, ціннісної орієнтації та стратегічного мислення [65]. Аналіз сучасних наукових і практичних підходів дозволяє виділити кілька ключових напрямів цієї трансформації:

перехід від «опортуністичної» (використання можливостей) до ціннісно-компетентної моделі професійного самовдосконалення. У попередні десятиліття значна частина управлінців будувала кар'єру, спираючись на сприятливу ринкову кон'юнктуру, адміністративні ресурси або соціальні зв'язки. Однак після 2012 р., у контексті антикорупційної політики, посилення регуляторного контролю та переходу держави до моделі «якісного розвитку», такі механізми поступово втрачають ефективність. Управлінці змушені переорієнтуватися на системне формування компетентностей і внутрішню

ціннісну трансформацію. Таким чином, професійне самовдосконалення перестає бути інструментом адаптації до зовнішніх можливостей і перетворюється на стратегічний ресурс довгострокового розвитку;

перехід управлінців від пасивної участі у навчанні до активної моделі самоконструювання професійної траєкторії. Якщо раніше підвищення кваліфікації здебільшого сприймалося як обов'язковий елемент організаційної політики, то сучасні менеджери дедалі частіше розглядають його як складову індивідуального кар'єрного менеджменту. Це означає, що професійне самовдосконалення набуває рис автономної діяльності, спрямованої на інтеграцію особистих і організаційних цілей. Відповідно змінюється і мотиваційна структура: замість зовнішнього стимулу (потрібно навчатися, бо це є інституційно закріпленою вимогою) формується внутрішня установка (необхідно розвиватися для забезпечення конкурентоспроможності);

перехід від вузькоспеціалізованих навичок до системних, інтегрованих компетентностей. У сучасних умовах цифровізації, екологічних викликів та глобальної конкуренції сучасний китайський менеджер не може обмежуватися знаннями у межах однієї функціональної сфери. Натомість формується модель «Т-подібних" компетентностей, що передбачає поєднання глибокої професійної спеціалізації з широким міждисциплінарним баченням. До цього додаються цифрові навички, стратегічне мислення та здатність до управління складними системами. Таким чином, професійне самовдосконалення набуває комплексного характеру і виходить за межі традиційного навчання [41; 91; 103].

Схематично основні положення цієї парадигми виглядають наступним чином (рис. 1.3).

Вказані трансформації супроводжувалися глибокими змінами у внутрішній структурі управлінського мислення:

спостерігається перехід від орієнтації на «компетентність» до орієнтації на «креативність». У сучасних умовах недостатньо просто відповідати вимогам посади, необхідно створювати нову цінність, генерувати інновації та забезпечувати адаптацію організації до змін;



Рис. 1.3. Трансформація ідеї професійного самовдосконалення менеджерів в сучасній КНР

Джерело: складено автором на основі [41, 65, 91, 103].

змінюється рольова модель менеджера: від «виконавця» до стратегічного мислителя, здатного працювати з невизначеністю та прогнозувати розвиток систем. Це особливо актуально в умовах швидких економічних і технологічних змін, що вимагають постійного оновлення знань і розуміння «глибинної логіки» управлінських процесів;

відбувається важливий зсув від моделі «контролю» до моделі «надання можливостей» (empowerment). Сучасні китайські менеджери дедалі більше усвідомлюють, що ефективність управління залежить не від жорсткого контролю, а від здатності розкривати потенціал співробітників і формувати умови для колективної ефективності. У цьому контексті професійне самовдосконалення включає розвиток лідерських якостей, емоційного інтелекту та навичок організаційного навчання [65; 87].

Особливе значення у сучасній китайській моделі має переосмислення ідентичності менеджера як професійного суб'єкта. З одного боку, в КНР активувався процес формування інституту «професійних менеджерів», орієнтованих на ринкову ефективність, управлінську експертизу та міжнародні

стандарти. З іншого боку, ця професіоналізація не є нейтральною у політичному сенсі: вона супроводжується інтеграцією політичних ідеалів у структуру професійної компетентності [42]. У цьому контексті важливою характеристикою сучасного етапу є інтеграція політичної складової у процес професійного самовдосконалення. Для менеджерів, особливо в державному секторі та державних підприємствах, політична компетентність стає невід'ємною частиною професійного профілю. Йдеться не лише про формальну лояльність, а про здатність інтерпретувати державні стратегії (зокрема, концепції сталого розвитку, подвійного вуглецю, інноваційного розвитку) як орієнтири для власної професійної діяльності. Таким чином, самовдосконалення включає не лише розвиток навичок, але й формування ціннісно-ідеологічної орієнтації професіонала [87].

Паралельно відбувається посилення ролі підприємницького мислення як складової професійного розвитку менеджера. У сучасній КНР менеджер дедалі частіше розглядається як носій підприємницької ініціативи, інноваційного мислення та соціальної відповідальності. У цьому сенсі професійне самовдосконалення має включати розвиток таких якостей, як креативність, стратегічна уява, здатність до міждисциплінарного мислення та орієнтація на довгострокову цінність [103]. Важливо, що ці характеристики розглядаються не лише як індивідуальні риси, але й як соціально значущі компетентності, необхідні для реалізації національних стратегій розвитку.

Починаючи з 2012 р. (після XVIII з'їзду КПК), у Китайській Народній Республіці також відбувається якісне переосмислення нормативних засад професійного самовдосконалення державних службовців. На відміну від попередніх етапів, коли домінували або ідеологічні, або функціонально-компетентнісні підходи, цей період характеризується формуванням багаторівневої, інституційно завершеної нормативної системи, що інтегрує правові, організаційні та ціннісні механізми розвитку державних кадрів. Загалом, нормативна база професійного самовдосконалення державних службовців у КНР після 2012 р. поступово вибудовується як ієрархічна система, що включає

законодавчий, партійно-нормативний (регулятивний) рівень, підзаконні акти та адміністративні регламенти, ціннісно-орієнтаційні документи та галузеві та класифікаційні положення.

У загальному вигляді нормативна система професійного самовдосконалення державних службовців в сучасній КНР має наступний вигляд (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Рівні нормативного регулювання професійного самовдосконалення менеджерів в КНР

Джерело: складено автором на основі [42, 87, 103].

Нижче спробуємо схарактеризувати кожний з цих рівнів:

1. Законодавчий рівень: інституціоналізація навчання як обов'язку та права державного управлінця / менеджера. Ключовим нормативним актом, що визначає засади професійного розвитку державних службовців, є оновлений Закон КНР «Про державну службу» (中华人民共和国公务员法) 2018 р. Його принципова новизна полягає у закріпленні ідеї формування «високопрофесійного корпусу державних службовців», який поєднує політичну

надійність із професійною компетентністю. Важливо, що закон не лише декларує потребу у підвищенні кваліфікації, але й:

інституціоналізує систему обов'язкового навчання (вступне, посадове, спеціалізоване та безперервне навчання);

закріплює подвійну природу професійного самовдосконалення: як права і як обов'язку державного службовця;

пов'язує результати навчання з кар'єрним просуванням і оцінюванням діяльності [83].

Таким чином, професійне самовдосконалення набуває статусу юридично регламентованого елементу державної служби, а не індивідуальної ініціативи. До інших нормативно-правових документів законодавчого рівня, які суттєво вплинули на сприйняття, визначення завдань та обов'язків професійного самовдосконалення менеджерів в КНР у період 2012- дотепер відносяться:

Закон КНР «Про компанії» (中华人民共和国公司法) (в редакції 2018 р.; Постійний комітет Всекитайських зборів народних представників) - закріплює обов'язки менеджерів (лояльність, сумлінність, відповідальність), формує правову основу професіоналізації управління, вимагає від менеджерів постійного вдосконалення знань у сфері корпоративного управління; стимулює розвиток інституту професійних менеджерів [74];

Положення про навчання з безпеки (中华人民共和国) (2012 р.; Всекитайські збори народних представників) та Закон КНР «Про безпеку виробництва» (中华人民共和国安全生产法) (2021 р.; Державне управління з нагляду за безпекою) - визначає безпеку на виробництві / організації тощо як пряму юридичну відповідальність менеджера, робить навчання з безпеки обов'язковим елементом професійного розвитку менеджера, декларує необхідність розвитку компетентностей сучасного управлінця у сфері ризик-менеджменту [67; 73];

Закон КНР «Про кібербезпеку» (中华人民共和国网络安全法) (2017 р.; Постійний комітет Всекитайських зборів народних представників) - вводить обов'язок призначення відповідальних за кібербезпеку з числа управлінців першої ланки (рівень керівництва), вимагає від сучасних китайських менеджерів освоєння цифрових та інформаційних компетентностей, перетворює цифрову грамотність на обов'язковий елемент професійного самовдосконалення менеджерів будь-якої ланки [80];

Закони КНР «Про безпеку даних» (中华人民共和国数据安全法) та «Про захист персональних даних» (中华人民共和国个人信息保护法) (обидва документи – 2021 р; постійний комітет Всекитайських зборів народних представників) – формують новий напрям професійного розвитку менеджерів - управління якістю даних (data governance), вимагають створення систем управління даними на рівні керівництва організації, перетворюють компетентність у сфері даних на стратегічну управлінську навичку менеджера [80; 81];

Закон КНР «Про бухгалтерський облік» (中华人民共和国会计法) (у редакції 2017р.; Постійний комітет Всекитайських зборів народних представників) - покладає персональну відповідальність на керівника за фінансову звітність, вимагає розвитку фінансової грамотності менеджерів, сприяє формуванню компетентностей менеджера у сфері фінансового контролю [79];

Закон КНР «Про охорону довкілля» (中华人民共和国环境保护法) (2014 р.; Постійний комітет Всекитайських зборів народних представників) - інтегрує екологічні вимоги у систему управління, формує необхідність розвитку «зелених компетентностей» сучасного менеджера, пов'язує професійне самовдосконалення з концепцією сталого розвитку [75];

Закон КНР «Про сприяння трансформації науково-технічних досягнень» (中华人民共和国促进科技成果转化法) (2015 р; Постійний комітет Всекитайських зборів народних представників) - орієнтує менеджерів на інноваційне управління, вимагає розвитку компетентностей у сфері R&D та комерціалізації, пов'язує професійне самовдосконалення менеджерів з технологічним розвитком [78].

В узагальнюючому вигляді вплив означених та інших законодавчих актів державного рівня на професійне самовдосконалення сучасних менеджерів в КНР представлено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Нормативно-правове забезпечення аспектів професійного самовдосконалення менеджерів у КНР після 2012 р.: законодавчий рівень

Аспект професійного самовдосконалення	Що конкретно вимагається від менеджера	Компетенції	Законодавчі акти КНР
Юридичний (правовий комплаєнс)	Дотримання законодавства, корпоративних норм	Правова грамотність, комплаєнс-менеджмент	Закон КНР «Про компанії» (2018); Цивільний кодекс КНР (2021)
Фінансовий	Контроль фінансів і звітності	Фінансова аналітика, управління ризиками	Закон КНР «Про бухгалтерський облік» (2017)
Податковий	Дотримання податкового законодавства	Податкове планування, фінансова дисципліна	Закон КНР «Про податкове адміністрування» (2015)
Цифровий	Кібербезпека, управління даними	Цифрова грамотність, data-менеджмент	Закон КНР «Про кібербезпеку» (2017); Закон «Про безпеку даних» (2021)
Управління ризиками	Безпека виробництва	Риск-менеджмент, аналітичне мислення	Закон КНР «Про безпеку виробництва» (2021)
Екологічний	Сталий розвиток	ESG-компетентності, екологічне мислення	Закон КНР «Про охорону довкілля» (2014)

Продовження таблиці 1.10

Аспект професійного самовдосконалення	Що конкретно вимагається від менеджера	Компетенції	Законодавчі акти КНР
Інноваційний	Розвиток інновацій	Інноваційне мислення, R&D управління	Закон КНР «Про трансфер технологій»(2015)
Корпоративне управління	Прозорість, відповідальність	Стратегічне мислення, принцип прозорості в управлінні	Закон КНР «Про цінні папери» (2019)
Антикорупційний	Доброчесність	Етичне мислення, цілісність	Цивільний кодекс КНР (2021)
Публічне управління	Управління ресурсами	Policy-аналіз, управління бюджетом	Закон КНР «Про бюджет» (2014)
Закупівлі	Тендерні процедури	Контрактний менеджмент	Положення про закупівлі (2012)
Професійна стандартизація	Сертифікація	Безперервне навчання, розвиток кар'єри	Класифікатор професій (2022)

Законодавчі акти КНР після 2012 р. не регламентують безпосередньо процес навчання менеджерів або їх професійного самовдосконалення, однак формують жорстке нормативне середовище, яке змушує менеджерів постійно підвищувати кваліфікацію, переводить професійне самовдосконалення менеджерів з добровільної у об'єктивно необхідну діяльність та трансформує модель менеджера з «досвідченого управлінця» у правово-компетентного, технологічно обізнаного та етично відповідального професіонала.

2. Партійно-нормативний рівень: політизація та стратегізація розвитку професійного самовдосконалення менеджерів. Важливу роль у формуванні сучасної парадигми відіграють «Положення про освіту і підготовку кадрів» (2015 р., оновлення 2023 р.), які виконують функцію стратегічного регулятора системи навчання державних службовців. Їх ключовою особливістю є:

утвердження принципу «політичного керівництва» як основи професійного розвитку;

інтеграція у зміст навчання та професійного самовдосконалення ідеології соціалізму з китайською специфікою нової епохи;

нормативне закріплення обов'язкових обсягів формального навчання задля підвищення кваліфікації та оновлення знань (наприклад, для керівних кадрів - не менше 3 місяців протягом 5 років) [77].

До інших документів партійно-нормативного рівня, які суттєво вплинули на сприйняття, визначення завдань та обов'язків професійного самовдосконалення менеджерів в КНР у період 2012- дотепер відносяться:

Національний план освіти і підготовки кадрів (2023–2027) (全国干部教育培训规划 (2023—2027年)) (2023 р.; ЦК КПК) - визначає стратегічні напрями самовдосконалення (управління ризиками, розвиток, робота з населенням), встановлює кількісні показники навчання (навчальні години) та конкретизує компетентності, необхідні менеджерам у новій соціально-економічній реальності [71];

Керівні положення щодо поглиблення реформи державних підприємств (中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见) (2015 р.; ЦК КПК і Державна рада КНР) - запроваджує інститут професійних менеджерів, що змінює логіку самовдосконалення: від адміністративної кар'єри до ринково орієнтованої компетентності; посилює значення професійних знань, результативності та управлінських навичок [95];

Положення щодо посилення ролі партії у реформі державних підприємств (关于在深化国有企业改革中坚持党的领导加强党的建设的若干意见) (2015 р.; ЦК КПК) - формує модель «подвійної ідентичності менеджера»: як ефективного управлінця і як носія партійних цінностей; вимагає поєднання професійної компетентності з політичною лояльністю та ідеологічною підготовкою [63];

Положення щодо реформування системи розвитку талантів (关于深化人才发展体制机制改革的意见) (2016 р.; ЦК КПК) - переорієнтовує систему

оцінювання діяльності менеджера на компетентність, результати та ефективність, стимулюючи менеджерів до розвитку практичних навичок і досягнення вимірюваних результатів [68];

Положення щодо створення здорового середовища для розвитку підприємців, сприяння духу видатних підприємців та покращення ролі підприємців (关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神的意见) (2017 р.; ЦК КПК і Державна рада КНР) - формує ціннісну основу самовдосконалення: інноваційність, відповідальність, патріотизм, доброчесність; розширює професійний розвиток до рівня особистісного та етичного зростання [64];

Положення щодо встановлення переліку партійних положень і національних законів, які повинні знати та розуміти керівні кадри (关于建立领导干部应知应会党内法规和国家法律清单制度的意见) (2023 р., Канцелярія ЦК КПК і Державної ради КНР) - інституціоналізує правову компетентність як складову професійного самовдосконалення, вимагає від менеджерів діяти на основі правових знань і розвивати правове мислення [76];

Національний план освіти і підготовки членів КПК (2024–2028) (全国党员教育培训工作规划 (2024—2028年)) (2024 р.; ЦК КПК). - посилює інтеграцію професійного розвитку з політичною соціалізацією, визначаючи подвійну мету самовдосконалення: професійна компетентність + ідеологічна зрілість [137].

В узагальнюючому вигляді вплив означених та інших законодавчих актів партійного рівня на професійне самовдосконалення сучасних менеджерів в КНР представлено в табл. 1.11.

Партійно-нормативні документи КНР після 2012 року формують цілісну модель професійного самовдосконалення менеджера як інституціоналізованого обов'язку, інтегрованого в кадрову політику, багатовимірний процесу, що охоплює професійні, правові, етичні та політичні компетентності; керованого і

планованого розвитку, що підлягає оцінюванню та контролю та синтетичної моделі, яка поєднує ринкову ефективність із партійним керівництвом.

Таблиця 1.11

**Нормативно-правове забезпечення аспектів професійного
самовдосконалення менеджерів у КНР після 2012 р.: партійно-
нормативний рівень**

Аспект	Що вимагається	Компетенції	Нормативно-правові акти КНР
Юридичний	Знання законодавства, дотримання правових норм	Правове мислення; комплаєнс	Положення про перелік обов'язкових до вивчення законів і партійних норм для керівних кадрів (2023)
Фінансовий	Ефективне управління ресурсами, контроль витрат	Фінансова грамотність; аналітика	Керівні положення щодо поглиблення реформи державних підприємств (2015)
Цифровий	Цифрова трансформація, робота з даними	Data literacy; цифрова компетентність	Загальний план побудови цифрового Китаю (2023)
Управлінський	Планування, організація, контроль	Лідерство; стратегічне мислення	Положення про освіту та підготовку кадрів (2015/2023)
Політичний	Дотримання партійної лінії	Політична компетентність	Положення про роботу первинних організацій Комуністичної партії Китаю на державних підприємствах (2019)
Етичний	Доброчесність, антикорупційна поведінка	Етика; відповідальність	Думки щодо створення здорового середовища для розвитку підприємців (2017)
Освітній	Безперервне навчання	Саморозвиток; рефлексія	Національний план навчання та підготовки членів партії (2024–2028)
Інноваційний	Орієнтація на інновації	Креативність; адаптивність	Стратегії інноваційного розвитку КНР
Соціальний	Комунікація зі стейкхолдерами	Комунікація; командна робота	Положення щодо поглиблення реформи системи розвитку талантів (2016)
Глобальний	Міжнародна орієнтація	Глобальне мислення	Політика відкритості КНР

Таким чином, сучасна парадигма самовдосконалення менеджерів у КНР визначається не лише вимогами ринку, але й системою партійно-нормативного регулювання, що забезпечує її стратегічну спрямованість і ціннісну узгодженість.

3. Ціннісно-нормативний рівень: етична трансформація професійного самовдосконалення менеджерів. Якісно новим елементом після 2012 р. є посилення ціннісного компоненту професійного самовдосконалення, що знайшло відображення у Положенні «Про впровадження системи професійної етики державних службовців» (关于推进公务员职业道德建设工程的意见) (2016). У ньому вперше на нормативному рівні закріплено систему професійних цінностей менеджерів / державних службовців (служіння народу, чесність, відповідальність), інтеграцію етичного розвитку держслужбовців у навчальні програми (формальної та неформальної освіти) та поєднання освіти, практики та поведінкових стандартів сучасних китайських менеджерів. Розробка цього Положення спільно Організаційним відділом Центрального Комітету КПК, Міністерством людських ресурсів та соціального забезпечення КНР та Державною адміністрацією державної служби КНР та його прийняття у червні 2016 р. ознаменувало перехід КНР від моделі «компетентного виконавця» до моделі «ціннісно орієнтованого управлінця» [131].

До інших документів ціннісно-нормативного рівня, які суттєво вплинули на сприйняття, визначення завдань та обов'язків професійного самовдосконалення менеджерів в КНР у період 2012- дотепер відносяться:

План побудови професійної етики в нову еру (新时代公民道德建设实施纲要) (2019 р.; ЦК КПК і Державна рада КНР) - визначає базові ціннісні орієнтири професійного самовдосконалення менеджерів через інтеграцію соціалістичних базових цінностей у професійну діяльність; формує розуміння самовдосконалення як єдності професійної компетентності та морального розвитку, підкреслюючи необхідність внутрішньої етичної регуляції поведінки

управління; інституціоналізує професійну етику як обов'язкову складову самовдосконалення менеджера; встановлює ключові норми (відданість роботі, чесність, справедливість, служіння суспільству) та інтегрує їх у системи оцінювання персоналу; перетворює моральні вимоги на практичні критерії кар'єрного просування [69];

Положення щодо формування сприятливого середовища для розвитку підприємців і розвитку підприємницького духу (关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见) (2017 р.; ЦК КПК і Державна рада КНР) - формує ціннісно-поведінкову модель сучасного менеджера/підприємця: поєднання патріотизму, інноваційності, відповідальності та правосвідомості; розширює зміст професійного самовдосконалення до рівня розвитку підприємницького мислення, стратегічного бачення та соціальної відповідальності [64];

Положення про атестацію керівних кадрів партії та уряду (关于加强对于干部德的考核意见) (2012 р., Центральний організаційний відділ КПК) - закріплює принцип пріоритетності моральних якостей у професійному розвитку менеджера; визначає «мораль» як ключовий критерій оцінювання та просування кар'єрними сходами, інтегруючи етичні вимоги у систему професійного самовдосконалення [70];

Положення про доброчесність керівників державних підприємств (国有企业领导人员廉洁从业若干规定的解释) (2012 р., Центральна комісія КПК з перевірки дисципліни) - конкретизує вимоги до доброчесності як складової професійного самовдосконалення керівника та управління; переводить моральні принципи у чіткі поведінкові обмеження, формуючи культуру комплаєнсу та самоконтролю в управлінській діяльності [72];

Кодекс професійної етики промислового та комерційного адміністративного персоналу (《工商行政管理人员职业道德规范》) (2012 р., Держадміністрація КНР з питань промисловості та торгівлі) - конкретизує галузеві стандарти професійної етики державних службовців, що формують прикладні моделі їх професійного самовдосконалення; сприяє інтеграції ціннісних установок у повсякденну управлінську практику та формуванню професійної ідентичності менеджера [90].

Документи ціннісно-нормативного рівня у КНР після 2012 р. відіграють ключову роль у трансформації парадигми професійного самовдосконалення менеджерів. Вони формують ціннісну основу професійного розвитку менеджерів (патріотизм, відповідальність, доброчесність), інтегрують етичні норми у системи оцінювання та кадрової політики, трансформують самовдосконалення з технічного процесу набуття знань у комплексний процес морально-професійного становлення, забезпечують поєднання професійної компетентності з соціальною відповідальністю та політичною лояльністю. Завдяки ним, у сучасній КНР професійне самовдосконалення менеджера розглядається не лише як розвиток навичок і знань, а як цілісний процес формування особистості управлінця, де ключову роль відіграють саме ціннісно-нормативні орієнтири, які є чітко закріпленими у відповідних документах.

4. Класифікаційний рівень: диференціація професійного розвитку та самовдосконалення менеджерів. Важливою тенденцією нормативних актів цього рівня є впровадження диференційованого підходу до професійного самовдосконалення професійно-технічних державних службовців та службовців адміністративно-виконавчої сфери. Така диференціація дозволяє адаптувати зміст навчання (у формальному і неформальному секторі)) до функціональних завдань управління, підвищити ефективність професійного розвитку та самовдосконалення менеджерів та забезпечити спеціалізацію та професіоналізацію державної служби. До документів класифікаційного рівня, які

суттєво вплинули на сприйняття, визначення завдань та обов'язків професійного самовдосконалення менеджерів в КНР у період 2012- дотепер відносяться:

Положення про запровадження паралельної системи посад і рангів для державних службовців (关于县以下机关建立公务员职务与职级并行制度的意见) (2019 р.; Центральний комітет КПК та Державна рада КНР) - започаткувало принципово нову логіку професійного розвитку державних менеджерів, запровадивши альтернативний канал кар'єрного зростання через посадові ранги; змістило акцент із формального підвищення посади на накопичення професійного досвіду, компетентності та результативності діяльності, що стимулює безперервне самовдосконалення без необхідності переходу на керівні позиції; чітко розмежовувало керівні та некерівні функції управлінців; закріпило орієнтацію на довгострокове професійне зростання, підвищення значущості індивідуальних досягнень і компетентностей та принцип «єдність моральних якостей і професійності» (德才兼备) [89];

Положення про систему підвищення рангів управлінського персоналу в установах нижче повітового рівня (关于县以下事业单位建立管理岗位职员等级晋升制度的意见) (2018 р.; Центральний комітет КПК та Державна рада КНР) - поширило логіку класифікаційного розвитку на сектор публічних установ, створило підґрунтя для багаторівневої системи професійного зростання менеджера без зміни посади, стимулювання поглиблення спеціалізації та підвищення якості управлінських послуг, формування у менеджерів орієнтації на результативність і експертність, а не лише адміністративний статус; надало професійному самовдосконаленню менеджерів трактування в ракурсі накопичення професійної цінності в межах функціональної ролі [66];

Положення про управління керівними кадрами центральних державних підприємств (中央企业领导人员管理规定) (2018 р., Центральний комітет КПК та Державна рада КНР) - закріплює подвійну природу менеджера державного

сектору: як економічного управлінця і як носія політичної відповідальності; формує комплексну модель самовдосконалення, що включає професійні управлінські компетенції, політичну лояльність і стратегічне мислення та етичну відповідальність і антикорупційну поведінку; спрямовує менеджерів розвиватися не лише як ефективний керівник, але й як суб'єкт реалізації державної політики [62];

Керівні принципи роботи системи професійних менеджерів (职业经理人制度操作指引) (2020 р., Канцелярія керівної групи з реформ державних підприємств Держради КНР) - запровадили принципи контрактності, строковості та результативності діяльності менеджерів; забезпечили перехід від «статусного» до результативного мислення, необхідність постійного розвитку управлінських, стратегічних і цифрових компетентностей та формування відповідальності за конкретні показники та ринкові результати, позиціонують менеджера як професійного суб'єкта із персональною відповідальністю за ефективність, що радикально підсилює мотивацію до саморозвитку [94].

Документи класифікаційного рівня після 2012 р. здійснили фундаментальну трансформацію моделі професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, оскільки розширили кар'єрні траєкторії менеджера, відокремили статус від функції, інституціоналізували принцип професійної спеціалізації, посилили зв'язок між результативністю та кар'єрним розвитком, перевели професійне самовдосконалення у площину індивідуальної відповідальності та стратегічної компетентності. У результаті сформувалася нова управлінська парадигма, де професійне самовдосконалення виступає не як додатковий елемент, а як структурна умова кар'єрного існування менеджера.

Узагальнюючи результати параграфу, доцільно представити професійне самовдосконалення менеджерів у сучасній КНР як інтегративну модель, що формується на перетині кількох нормативних рівнів (рис. 1.5). Така модель відображає системний характер державної кадрової політики, де професійний

розвиток управлінця є результатом одночасного впливу загальнодержавного, партійного, ціннісного та класифікаційного регулювання.



Рис. 1.5. Професійне самовдосконалення менеджерів у КНР як перетин нормативних рівнів

Джерело: складено автором на основі [62, 66, 89, 90].

Представлена схема демонструє, що професійне самовдосконалення менеджерів у КНР є багатовимірним явищем, яке формується під впливом різнорівневих нормативних систем.

Їхня взаємодія забезпечує не лише розвиток професійних компетентностей, але й формування ціннісних орієнтирів, політичної свідомості та інституційно визначених кар'єрних траєкторій, що в сукупності визначають сучасну модель управлінської діяльності в Китаї. Матеріали параграфу переконливо засвідчують, що професійне самовдосконалення менеджерів у сучасній КНР виходить за межі суто педагогічної чи управлінської категорії та трансформується у комплексний стратегічний інструмент державного управління і кадрової політики. Воно інтегрується у систему нормативного регулювання, партійного керівництва та ринкових механізмів, забезпечуючи формування нової управлінської еліти. Така еліта покликана реалізовувати цілі «китайської модернізації», поєднуючи глобальні виклики, національні

пріоритети розвитку, сучасні компетентності та цінності традиційної китайської культури.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретико-методологічного аналізу проблеми професійного самовдосконалення менеджерів у Китайській Народній Республіці встановлено її комплексний, міждисциплінарний і соціально детермінований характер, що дозволило сформувавши цілісне уявлення про сутність, генезу, сучасну парадигму та нормативно-стратегічні засади розвитку цього феномену. Зокрема:

доведено, що професійне самовдосконалення менеджерів є складною міждисциплінарною науково-педагогічною проблемою, яка потребує інтегративного підходу. Аналіз галузевих підходів засвідчив, що різні науки акцентують увагу на окремих аспектах цього процесу (ефективність, компетентності, мотивація, цінності), що обумовлює необхідність їх синтезу. У межах педагогічного підходу професійне самовдосконалення визначено як безперервний, цілеспрямований процес розвитку особистісних, професійних і соціальних якостей менеджера;

встановлено, що концепція професійного самовдосконалення менеджерів у КНР має глибоке історико-філософське підґрунтя та базується на поєднанні традиційних цінностей (моральне самовдосконалення, соціальна відповідальність, гармонія) із сучасними підходами до професійного розвитку. На відміну від західних моделей, у китайській традиції розвиток управлінця має виразний етико-соціальний вимір;

з'ясовано, що сучасна парадигма професійного самовдосконалення менеджерів у КНР сформувалася в результаті тривалої еволюції. Після 1978 р. відбувся перехід до компетентнісної, практикоорієнтованої моделі, інтеграції

освіти з кадровою політикою та інституціоналізації безперервного навчання. У 1990–2010-х рр. сформовано системну модель, орієнтовану на ефективне управління в умовах соціалістичної ринкової економіки;

визначено, що професійне самовдосконалення менеджерів у КНР реалізується на макро-, мезо- та мікрорівнях. На макрорівні воно визначається державною політикою, на мезорівні - діяльністю освітніх і корпоративних інституцій, на мікрорівні - індивідуальними стратегіями менеджерів. Ефективність забезпечується поєднанням формальної, неформальної освіти та самостійної діяльності;

доведено, що нормативно-стратегічні засади розвитку системи в КНР базуються на тісному зв'язку між освітою, оцінюванням і кар'єрним просуванням. Важливу роль відіграє ідеологічно-ціннісний компонент, орієнтований на суспільне благо та державні інтереси.

Матеріали, представлені у розділі 1, дозволяють зробити висновок, що професійне самовдосконалення менеджерів у КНР є цілісною, інтегрованою системою, яка поєднує традиційні цінності, сучасні освітні підходи та державні стратегічні орієнтири, забезпечуючи її ефективність і стійкість.

Основні положення розділу 1 висвітлено в таких публікаціях авторки, наведених у анотації [3; 4; 5; 7; 8; 9; 13].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Верховна Рада України. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
2. Верховна Рада України. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Верховна Рада України. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
4. Гончарук Н., & Трегубенко Г. Напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12(1). С. 106–114. URL: <https://doi.org/10.15421/152414>.
5. Зеленін В.В. Психологічні аспекти саморозвитку та самореалізації викладачів у системі вищої освіти в країнах Європи через коучинг. *Вчені Записки*. 2024. Том 35 (74) № 2. С. 72–80. URL: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.2/13>.
6. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова від 23.11.2011 № 1341 (у редакції 2020 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п#Text>.
7. Кабінет Міністрів України. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження від 01.12.2017 № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-р#Text>.
8. Кабінет Міністрів України. (2022). Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: Розпорядження від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-р#Text>.
9. Наконечний О. С. Визначення потреб посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні. *Ефективність державного управління*. 2023. № 1(74/75). С. 62–68. URL: <https://doi.org/10.36930/507411>.

10. Пивоварчик І. М. Особливості системи саморозвитку як складової управлінської кар'єри менеджерів освіти (на прикладі Державного закладу "Південноукраїнський національний педагогічний університет імені КД Ушинського"). *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 4. С. 101–111. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.15>.
11. Плещан Х. Соціокультурні виміри формування успішності професійної діяльності публічних службовців в умовах сьогодення. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9(15). С. 240–256. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-240-256](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-240-256).
12. Радомський І. Концептуальні ідеї розвитку освіти дорослих. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2022. №21(1). С. 48–58. URL: [https://doi.org/10.35387/od.1\(21\).2022.48-58](https://doi.org/10.35387/od.1(21).2022.48-58).
13. Aguinis H., Kraiger K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*. 2016. Vol. 67. P. 451–474. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>.
14. Allsen T.T. Review of Mongolian Rule in China: Local Administration in the Yuan Dynasty, by E. Endicott-West. *The International History Review*. 1990. Vol. 12(1). P. 133–135. URL: <http://www.jstor.org/stable/40106140>.
15. Ashford S.J., DeRue D.S. Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*. 2019. Vol. 48(3). URL: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.002>
16. Aspin D.N., Chapman J.D. Lifelong learning: Concepts and conceptions. *International Journal of Lifelong Education*. 2018. Vol. 37(1). P. 1–18. URL: <https://doi.org/10.1080/02601370.2017.1403837>.
17. Bacigalupo M., Kampylis P., Punie Y., Van den Brande G. *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Publications Office of the European Union, 2016. URL: <https://doi.org/10.2791/593884>.
18. Bandura A. Toward a psychology of human agency: Pathways and reflections. *Perspectives on Psychological Science*. 2018. Vol. 13(2). P. 130–136. URL: <https://doi.org/10.1177/1745691617699280>.

19. Berezovska N., Zahorskyi V., Kalashnyk N., Lipentsev A., Novak-Kalyayeva L., Oilefirenko O., Oliyarnyk V., Sushynskiy O. Ecosystemicity as a Vector of Sustainable Management in the Landscape of New Paradigms of Social Development. *Grassroots Journal of Natural Resources*. 2025. Vol. 8(3). P. 344–366. URL: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080314>.
20. Billett S. Learning through health care work: Premises, contributions and practices. *Medical Education*. 2016. Vol. 50(1). P. 124–131. URL: <https://doi.org/10.1111/medu.12848>.
21. Blaschke L.M. Heutagogy and lifelong learning: A review of heutagogical practice and self-determined learning. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*. 2019. Vol. 20(1). P. 1–22. URL: <https://doi.org/10.19173/irrodl.v20i1.3726>.
22. Brooks E., Tse S., Wright J. Y., Burdett E. Educating future leaders to engage the challenges of a changing world: A blended-learning approach to character and leadership education at the University of Hong Kong. *Tertiary Education and Management*. 2024. Vol. 30(2). P. 111–127. URL: <https://doi.org/10.1007/s11233-024-09138-1>.
23. Brown, T., Sitzmann, T. (2016). Training and employee development for improved performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2016. Vol. 3. P. 469–493. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062327>.
24. Canning N., Callan S. Heutagogy: Self-determined learning. *Higher Education Pedagogies*. 2020. Vol. 5(1). P. 183–195. URL: <https://doi.org/10.1080/23752696.2020.1816846>.
25. Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning. *Council of the European Union*, 2018. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32018H0604(01)).
26. De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M. Current thinking on contemporary careers: The key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current*

Opinion in Environmental Sustainability. 2017. Vol. 28. P. 41–50. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>.

27. De Vos A., Van der Heijden B. I. J. M., Akkermans J. Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*. 2020. Vol. 117. Art. 103196. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>.

28. European Commission. *Achieving the European Education Area by 2025*. 2020. URL: <https://education.ec.europa.eu/document/communication-achieving-the-european-education-area-by-2025>.

29. European Commission. *European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*. 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0274>.

30. Goller M., Billett S. Agency at work: Integrating individual and social perspectives of learning and development. *Human Resource Development Review*. 2017. Vol. 16(3). P. 303–325. URL: <https://doi.org/10.1177/1534484317721731>.

31. Goodall K., Petersen D. Management Education in China. J. Nolan, Z. Shuming, and K. Kamoche (eds.), *Routledge Handbook of Chinese Business and Management*, London: Routledge, 2023. P. 135–165. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429448935>.

32. Illeris K. (Ed.). *Contemporary theories of learning: Learning theorists ... in their own words* (2nd ed.). Routledge, 2018. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315147277>.

33. Kalashnyk N., Plakhotnyk O., Khudoba O., Zayats D., Mo G. Challenges in the professional development of public servants amid new realities in adult education: conceptualization of competence and system approaches. *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*. 2024. Vol. 2. P. 167–177. URL: <https://doi.org/10.17770/sie2024vol2.7815>.

34. Kitchenham A. The evolution of John Mezirow's transformative learning theory. *Journal of Transformative Education*. 2018. Vol. 16(1). P. 3–20. URL: <https://doi.org/10.1177/1541344616673678>.

35. Lampo A. An Analysis of Critical Managerial Challenges in Macau. *Revista Gestão em Análise*. 2023. Vol. 12, No. 1. P. 39–48. URL: <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v12i1.p39-48.2023>
36. Levchenko Y., Tan L. Managerial “Professional Self-Improvement” Concept in East Asian Countries: Reinterpreting of Self-Development Idea in Managers’ Education. *Academia Polonica*. 2026. Vol. 73, No. 6. P. 158–167. URL: <https://doi.org/10.23856/7320>
37. Li Jincuo, Zhang Manyu, Zhang Jijiao. “Umbrella Society” and Ancient Chinese Industrial and Commercial Management. *International Journal of Business Anthropology*. 2023. Vol. 13, No. 1. URL: <https://doi.org/10.33423/ijba.v13i1.6120>
38. Merriam S., Bierema L. *Adult Learning: Linking Theory and Practice*. Jossey-Bass, 2018. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119490517>
39. Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Skills Strategy 2019: Skills to Shape a Better Future*. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264313835-en>
40. Qing T., Chung E., Gregory M. L. Vocational Education in China: Its History, Roles, Challenges and the Way Forward. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 112–121. URL: <https://doi.org/10.33736/jcshd.4497.2022>
41. Ouyang H., Shang X. The Manuring Principles in Ancient China from the Perspective of the San Cai Theory. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12. URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05815-7>
42. Ren S., Zhu Y. Context, Self-Regulation and Developmental Foci: A Mixed-Method Study Analyzing Self-Development of Leadership Competencies in China. *Personnel Review*. 2017. Vol. 46. URL: <https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0273>
43. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2020. Vol. 61. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

44. Saks A. M., Gruman J. A. Socialization Resources Theory and Newcomers' Work Engagement. *Career Development International*. 2018. Vol. 23, No. 1. P. 12–32. URL: <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214>
45. Sala A., Punie Y., Garkov V., Cabrera Giraldez M. LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. URL: <https://doi.org/10.2760/302967>
46. Salas E., Tannenbaum S. I., Kraiger K., Smith-Jentsch K. A. The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*. 2012. Vol. 13, No. 2. P. 74–101. URL: <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
47. Schwermann C. «A State Is Powerful if Its People Are Being Put to [Good] Use»: The Invention of Human Resource Management in Ancient China. *Journal of Global Slavery*. 2024. Vol. 9, No. 1–2. P. 166–198. URL: <https://doi.org/10.1163/2405836X-00901012>
48. Sivalogathan V. Self-Development Model for Improve Leadership Skills of Executives Managers: Comparison Study in Two Different Countries — Sri Lanka and China. *Journal of Management*. 2015. Vol. 12. P. 25–39. URL: <https://doi.org/10.4038/jm.v12i2.7574>
49. Stewart G. L., Courtright S. H., Manz C. C. Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*. 2019. Vol. 45, No. 1. P. 185–222. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206316684511>
50. Summers T. Hong Kong before 1997. China's Hong Kong: The Politics of a Global City. Newcastle upon Tyne : Agenda Publishing, 2020. P. 11–32. URL: <https://doi.org/10.1017/9781788213349.005>
51. Tan Liping. Professional Self-Improvement of Managers in China: Evaluation within the Vocational Training System. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2025. Вип. 65. С. 19–30. URL: <https://doi.org/10.34142/2312-1548.2025.65.02>

52. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. URL: <https://doi.org/10.2760/115376>

53. Warner M. Understanding Management in China: Past, Present and Future. London ; New York : Routledge, 2013. 244 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315882147>

54. Xie J. Portuguese Macao Border Delimitation in the Late Nineteenth and Early Twentieth Centuries: Territoriality, Sovereignty and Negotiability. *The International History Review*. 2024. Vol. 46, No. 6. P. 851–870. URL: <https://doi.org/10.1080/07075332.2024.2357201>

55. Zimmerman B. J. Self-Regulated Learning: Theories, Measures, and Outcomes. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2nd ed. Amsterdam : Elsevier, 2015. P. 541–546. URL: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.26060-1>

56. 中共中央，国务院. 关于中央党政机关干部教育工作的决定. 中国经济. 1982. 11号. [Центральний Комітет Комуністичної партії Китаю, Державна рада. Рішення про освіту кадрів центральних партійних і державних органів. Економіка Китаю. № 11.] URL: http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/szyw/200705/31/t20070531_11559499.shtml

57. 中共中央. 2001年—2005年全国干部教育培训规划. 学习时报. 2023. 12月1日. [Центральний Комітет Комуністичної партії Китаю. Національний план освіти та підготовки кадрів на 2001–2005 роки. *Час навчання*. 1 грудня 2023 р.] URL: https://paper.cntheory.com/html/2023-12/01/nw.D110000xxsb_20231201_1-A9.htm

58. 中共中央. 2006—2010年全国干部教育培训规划. 学习时报. 2023. 12月1日. [Центральний Комітет Комуністичної партії Китаю. Національний план освіти та підготовки кадрів на 2006–2010 роки. *Час навчання*. 1 грудня 2023 р.]

URL: https://paper.cntheory.com/html/2023-12/01/nw.D110000xxsb_20231201_1-A9.htm

59. 中共中央组织部. 关于实行干部考核制度的意见. 中国共产党新闻网. 1979. 11月21日. [Організаційний відділ Центрального Комітету Комуністичної партії Китаю. Думки щодо впровадження системи оцінювання кадрів. Новини Комуністичної партії Китаю. 21 листопада 1979 р.] URL: <http://cpc.people.com.cn/BIG5/64162/71380/71387/71591/4854973.html>

60. 中共中央组织部. 关于建立省部级后备干部制度的意见. 中国共产党新闻网. 1983. 10月5日. [Організаційний відділ Центрального Комітету Комуністичної партії Китаю. Думки щодо створення системи резервних кадрів провінційного та міністерського рівнів. *Новини Комуністичної партії Китаю*. 5 жовтня 1983 р.] URL: <http://cpc.people.com.cn/BIG5/64162/71380/71387/71591/4855020.html>

61. 中华人民共和国中央人民政府. 中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要. 2021. [Центральний народний уряд Китайської Народної Республіки. Програма 14-го п'ятирічного плану національного економічного і соціального розвитку Китайської Народної Республіки та довгострокових цілей до 2035 року. 2021.] URL: https://app.hngy.gov.cn/guiyang/zwgg/6467/7378/7387/content_3254383.html

62. 中华人民共和国中央人民政府. 中央企业领导人员管理规定. 2018. [Центральний народний уряд Китайської Народної Республіки. Положення про управління керівними кадрами центральних державних підприємств. 2018.] URL: https://www.gov.cn/xinwen/2018-09/29/content_5326848.htm

63. 中华人民共和国商务部. 关于在深化国有企业改革中坚持党的领导加强党的建设的若干意见. 2015. [Міністерство комерції Китайської Народної

Республіки. Деякі думки щодо дотримання керівної ролі партії та посилення партійного будівництва в процесі поглиблення реформи державних підприємств. 2015.] URL: https://www.mofcom.gov.cn/swbsyssztjy/wjtz/art/2015/art_a256802246be43a7953dd2178755c3fd.html

64. 中华人民共和国国家发展和改革委员会. 国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见. 2017. [Національна комісія з розвитку і реформ Китайської Народної Республіки. Думки Державної ради щодо створення сприятливого середовища для здорового зростання підприємців, поширення духу видатного підприємництва та кращого розкриття ролі підприємців. 2017.] URL: https://www.ndrc.gov.cn/xxgk/jd/jd/201709/t20170926_1182828.html

65. DDI智睿咨询. 中国中基层领导者的能力十年变化. DDI官网. 2022. [DDI智睿咨询. Десятирічні зміни у здібностях керівників середньої та нижчої ланки в Китаї. Офіційний вебсайт DDI Consulting. 2022.] URL: <http://www.ddiworld.cn/resource/news/frontline-13>

66. 中华人民共和国国家发展和改革委员会. 关于县以下事业单位建立管理岗位职员等级晋升制度的意见. 2018. [Національна комісія з розвитку і реформ Китайської Народної Республіки. Думки щодо створення системи підвищення рангів управлінського персоналу в державних установах нижче повітового рівня. 2018.] URL: https://www.ndrc.gov.cn/fggz/tzgg/byggdt/201807/t20180720_1022160.html

67. 中华人民共和国应急管理部. 中华人民共和国安全生产法. 2024. [Міністерство з надзвичайних ситуацій Китайської Народної Республіки. Закон Китайської Народної Республіки «Про безпеку виробництва». 2024.] URL: https://www.mem.gov.cn/fw/flfgbz/fg/202107/t20210716_416558.shtml

68. 中华人民共和国教育部. 关于深化人才发展体制机制改革的意见. 2016. [Міністерство освіти Китайської Народної Республіки. Думки щодо поглиблення реформи системи та механізмів розвитку талантів. 2016.] URL: http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/moe_1777/moe_1778/201603/t20160322_234599.html
69. 中华人民共和国文化和旅游部. 新时代职业道德建设实施纲要. 2019. [Міністерство культури і туризму Китайської Народної Республіки. Програма реалізації розбудови професійної етики в нову епоху. 2019.] URL: https://www.mct.gov.cn/whzx/whyw/201910/t20191028_848459.htm
70. 中华人民共和国最高人民检察院. 党政领导干部考核工作条例. 2019. [Верховна народна прокуратура Китайської Народної Республіки. Положення про оцінювання керівних кадрів партії та уряду. 2019.] URL: https://www.spp.gov.cn/dj/djwj/201904/t20190421_418162.shtml
71. 中华人民共和国最高人民检察院. 全国干部教育培训规划（2023—2027年）. 2023. [Верховна народна прокуратура Китайської Народної Республіки. Національний план освіти та підготовки кадрів на 2023–2027 роки. 2023.] URL: https://www.spp.gov.cn/dj/c100027/202310/t20231016_640151.shtml
72. 中华人民共和国最高人民检察院. 国有企业领导人员廉洁从业规定. 2026. [Верховна народна прокуратура Китайської Народної Республіки. Положення про добросовісне виконання професійних обов'язків керівними працівниками державних підприємств. 2026.] URL: https://www.spp.gov.cn/spp/tt/202603/t20260322_724508.shtml
73. 中华人民共和国最高人民法院公报. 中华人民共和国. 2024. [Вісник Верховного Народного Суду Китайської Народної Республіки. Положення про навчання з безпеки. 2024.] URL: <http://gongbao.court.gov.cn/Details/845e61faec8aaf0fa47ac8247ab80a.html>

74. 中华人民共和国最高人民法院公报. 中华人民共和国公司法. 2024. [Вісник Верховного Народного Суду Китайської Народної Республіки. Закон Китайської Народної Республіки «Про компанії». 2024.] URL: <http://gongbao.court.gov.cn/Details/c979401282004999d124f53b17ec32.html>
75. 中华人民共和国生态环境部. 中华人民共和国环境保护法. 2014. [Міністерство екології та навколишнього середовища Китайської Народної Республіки. Закон Китайської Народної Республіки «Про охорону навколишнього середовища». 2014.] URL: https://www.mee.gov.cn/ywgz/fgbz/fl/201404/t20140425_271040.shtml
76. 中华人民共和国生态环境部. 关于建立领导干部应知应会党内法规和国家法律清单制度的意见. 2023. [Міністерство екології та навколишнього середовища Китайської Народної Республіки. Думки щодо встановлення системи переліку внутрішньопартійних нормативних актів і національних законів, які керівні кадри повинні знати й розуміти. 2023.] URL: https://www.mee.gov.cn/zcwj/zyygwj/202308/t20230803_1037984.shtml
77. 中华人民共和国生态环境部. 干部教育培训工作条例. 2023. [Міністерство екології та навколишнього середовища Китайської Народної Республіки. Положення про роботу з освіти та підготовки кадрів. 2023.] URL: https://www.mee.gov.cn/zcwj/zyygwj/202310/t20231016_1043194.shtml
78. 中华人民共和国科学技术部. 中华人民共和国促进科技成果转化法. 2015. [Міністерство науки і технологій Китайської Народної Республіки. Закон Китайської Народної Республіки «Про сприяння трансформації науково-технічних досягнень». 2015.] URL: https://www.most.gov.cn/xxgk/xinxifenlei/fdzdgknr/fgzc/flfg/201512/t20151204_122621.html

79. 中华人民共和国财政部. 中华人民共和国会计法. 2026. [Міністерство фінансів Китайської Народної Республіки. Закон Китайської Народної Республіки «Про бухгалтерський облік». 2026.] URL: <https://kjs.mof.gov.cn/zt/kjfxcgckjfqw/>

80. 中央网络安全和信息化委员会办公室. 中华人民共和国网络安全法. 2016. [Офіс Центральної комісії з кібербезпеки та інформатизації. Закон Китайської Народної Республіки «Про кібербезпеку». 2016.] URL: https://www.cac.gov.cn/2016-11/07/c_1119867116.htm

81. 中央网络安全和信息化委员会办公室. 中华人民共和国个人信息保护法. 2021. [Офіс Центральної комісії з кібербезпеки та інформатизації. Закон Китайської Народної Республіки «Про захист персональної інформації». 2021.] URL: https://www.cac.gov.cn/2021-08/20/c_1631050028355286.htm

82. 中央网络安全和信息化委员会办公室. 中华人民共和国数据安全法. 2021. [Офіс Центральної комісії з кібербезпеки та інформатизації. Закон Китайської Народної Республіки «Про безпеку даних». 2021.] URL: https://www.cac.gov.cn/2016-11/07/c_1119867116.htm

83. 云南人力资源和社会保障网. 中华人民共和国公务员法 (2018年12月29日修订) . 2025. [Вебсайт людських ресурсів та соціального забезпечення провінції Юньнань. Закон Китайської Народної Республіки «Про державних службовців» в редакції від 29 грудня 2018 року. 2025.] URL: <https://hrss.yn.gov.cn/NewsView.aspx?pid=0&nid=63415&cid=682&isZt=7>

84. 人力资源和社会保障部. 国家职业分类大典. 2022. [Міністерство людських ресурсів та соціального забезпечення Китайської Народної Республіки. Національний класифікатор професій. 2022.] URL: <https://chinajob.mohrss.gov.cn/h5/c/2022-07-14/356087.shtml>

85. 位专业知识培训工作的意见. 中国政策研究. 1990. 3号. [Думки щодо роботи з професійної підготовки знань. *Дослідження політики Китаю*. 1990. № 3.] URL: <http://www.lscps.gov.cn/html/18070>

86. 刘娜. 全面建设社会主义时期党的干部教育研究 (1956–1966) . 云南大学. 2023. [Лю На. Дослідження кадрової освіти партії в період комплексного будівництва соціалізму (1956–1966). Юньнанський університет. 2023.] URL: http://tzb.sz.gov.cn/zdzt/hsbntzsh/content/post_687469.html

87. 刘平青. 职业发展——阶段、风险与能力. 北京理工大学管理与经济学院. 2020. [Лю Пінцін. Розвиток кар'єри: етапи, ризику та компетентності. Школа менеджменту та економіки Пекінського технологічного інституту. 2020.] URL: <https://som.bit.edu.cn>

88. 刘志迎, 杨重, 张勇. 讲好中国故事: 基于中国管理实践开发理论. 科研管理. 2025. 46(7). [Лю Чжіін, Ян Чжун, Чжан Юн. Розповідаючи історію Китаю: розроблення теорії на основі китайської управлінської практики. *Управління науковими дослідженнями*. 2025. Т. 46, № 7.] URL: <http://djyszw.ustc.edu.cn/info/1066/7519.htm>

89. 北京市人民政府. 公务员职务与职级并行规定. 2019. [Пекінський муніципальний народний уряд. Положення про запровадження паралельної системи посад і рангів для державних службовців. 2019.] URL: https://www.beijing.gov.cn/zhengce/zhengcefagui/201905/t20190522_61870.html

90. 北京市工商行政管理局. 工商行政管理人员职业道德规范定. 2012. [Пекінське управління промисловості та торгівлі. Кодекс професійної етики працівників промислово-комерційного адміністрування. 2012.] URL: <https://scjgj.beijing.gov.cn/zwx/2024zcwj/202405/W020250510779165623753.docx>

91. 占小军, 祝养浩. 自我领导理论视角下工作重塑行为的形成机制研究. 当代财经. 2020. № 8. [Чжан Сяоцзюнь, Чжу Янхао. Дослідження механізму формування поведінки з реконструювання праці з позицій теорії самолідерства. Сучасні фінанси та економіка. 2020. № 8.] URL: <https://bianke.cnki.net/Web/Article/DDCJ202008019.html>
92. 叶萍. 管理者与管理活动. 管理学基础. 2018. 1-2号. 页 47–54. [Є Пін. Менеджери та управлінська діяльність. Основи менеджменту. 2018. № 1–2. С. 47–54.] URL: <https://book.qq.com/book-read/655258/6>
93. 周颖昶, 王学斌. 清·慎·勤——王士禛《手镜录》中的为官准则. 爱思想. 2024. [Чжоу Ын'ї, Ван Сюебинь. Чистота, обачність, старанність: принципи службової поведінки у «Записах ручного дзеркала» Ван Шичжєня. Айсисян. 2024.] URL: <https://www.aisixiang.com/data/173722.html>
94. 国务院国有资产监督管理委员会. 职业经理人制度操作指引. 2020. [Комісія Державної ради з нагляду та управління державними активами. Практичні рекомендації щодо функціонування системи професійних менеджерів. 2020.] URL: <http://www.sasac.gov.cn/n2588030/n2588924/c13737703/content.html>
95. 国务院国有资产监督管理委员会. 中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见. 2015. [Комісія Державної ради з нагляду та управління державними активами. Керівні висновки Центрального Комітету Комуністичної партії Китаю і Державної ради щодо поглиблення реформи державних підприємств. 2015.] URL: <http://www.sasac.gov.cn/n2588020/n2588072/n2591426/n2591428/c3733641/content.html>

96. 国务院国资委研究中心. 加快推进新时代国有企业职业经理人制度建设. 现代国企研究. 2022. [Дослідницький центр Комісії Державної ради з нагляду та управління державними активами. Прискорення розбудови системи професійних менеджерів державних підприємств у нову епоху. Сучасні дослідження державних підприємств. 2022.] URL: <https://bianke.cnki.net/Web/Article/J166/XDGQ202212021.htm>

97. 姜夏妮. 九品中正制对门阀政治的作用和影响. 今古文创. 2020. № 31. 页 48–50. [Цзян Сяні. Роль та вплив дев'ятирангової системи на аристократичну політику. Сучасна і стародавня культурна творчість. 2020. № 31. С. 48–50.] URL: <https://m.fx361.com/news/2020/0910/9509156.html>

98. 宫玉振. 中国传统领导力哲学. 北京大学国家发展研究院. 2020. 8月26日. [Гун Юйчжень. Філософія традиційного китайського лідерства. Національна школа розвитку Пекінського університету. 26 серпня 2020 р.] URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1676078937861275826&wfr=spider&for=pc>

99. 宫玉振. 领导力：儒道法的思想智慧. 工人日报 / 北京日报. 2022. 4月11日. [Гун Юйчжень. Лідерство: інтелектуальна мудрість конфуціанства, даосизму та легізму. *Робітничка газета / Пекінська газета*. 11 квітня 2022 р.] URL: <https://www.workercn.cn/c/2022-04-11/6874039.shtml>

100. 张东光. 唐代职官管理简论. 北京：中央编译出版社, 2020. [Чжан Дунгуан. Короткий огляд управління чиновниками в династії Тан. Пекін：Центральне видавництво компіляції та перекладу, 2020.] URL: <https://www.cctpbooks.com/book/detail?id=2985>

101. 张坤. 鸦片战争前清政府的对英交涉. 清史研究. 2020. № 3. [Чжан Кунь. Переговори уряду Цін з Великою Британією перед Опіумною війною.

Дослідження історії Цін. 2020. № 3.] URL:
http://www.qinghistory.cn/qsjj/qsjj_dwgx/387701.shtml

102. 徐国华. «谁有管理学?». 管理的定义. 北京. 2010. 页 86. [Сюй Гохуа. «Хто має менеджмент?». Визначення менеджменту. Пекін. 2010. С. 86.] URL:
<https://wenwen.sogou.com/z/q793100317.htm>

103. 曹祖毅, 贾慧英. 管理理论在中国的创新现状、辩证价值与未来发展. 商业经济与管理. 2020. № 2. [Цао Цзуйі, Цзя Хуейін. Сучасний стан інновацій, діалектична цінність та майбутній розвиток теорії управління в Китаї. *Бізнес-економіка та менеджмент.* 2020. № 2.] URL:
<https://pssxiv.cn/abs/202504.00494>

104. 曹聪丽. 2022-2023年培训课程全国党政干部、电影创业单位. 上海交通大学. 2021. 100号. [Цао Цунлі. Навчальні курси для партійних і урядових кадрів та кіностартапів на 2022–2023 роки. *Шанхайський університет Цзяотун.* 2021. № 100.] URL: <https://px.sjtu.edu.cn/Upload/ueditor/files/2022/2022手册.pdf>

105. 李丹. 学百年党史 加强干部教育培训工作. 云南省社会科学院. 2021. 6月2日. [Лі Дань. Вивчення столітньої історії партії для зміцнення роботи з освіти та підготовки кадрів. Юньнанська академія соціальних наук. 2 червня 2021 р.] URL: <https://www.sky.yn.gov.cn/xsyj/zgsd/8013514579302466660>

106. 李庆刚. 中国课改模式样本调查：从凯洛夫到杜郎口. 中国教师报. 2011. № 11. [Лі Цінган. Вибіркове дослідження моделей реформування навчальних програм у Китаї: від Кайїрова до Дуланкоу. *Китайська вчительська газета.* 2011. № 11.] URL: https://lsgj.csedu.gov.cn/gzyd/jssl1/content_209399

107. 李庆刚. 20世纪五六十年代“红专”问题的讨论. 当代中国史研究. 2012. № 1. 页 67–72. [Лі Цінган. Дискусія щодо питання «червоного» та

«професійного» у 1950-х–1960-х роках. *Дослідження сучасної китайської історії*. 2012. № 1. С. 67–72.] URL: <http://rdbk1.ynlib.cn:6251/qw/Paper/475459>

108. 李庆刚. 依靠学习走向未来. 党建报. 2018. 2月. [Лі Цінган. Спираючись на навчання, рухатися до майбутнього. Газета партійного будівництва. Лютий 2018 р.] URL: https://epaper.gmw.cn/wzb/html/2014-09/13/nw.D110000wzb_20140913_3-05.htm

109. 李维安, 李元祯. 国企治理改革：从企业治理到公司治理. 南开大学中国公司治理研究院. 2018. [Лі Вейань, Лі Юаньчжень. Реформа управління державними підприємствами: від управління підприємством до корпоративного управління. Інститут китайського корпоративного управління Нанкайського університету. 2018.] URL: <http://theory.people.com.cn/n1/2018/1210/c40531-30453021.html>

110. 彼得·德鲁克. 卓有成效的管理者. 机械工业出版社, 2009. [Пітер Друкер. Ефективний керівник. Видавництво машинобудівної промисловості, 2009.] URL: <https://pan.baidu.com/share/init?surl=-JfxdjuyIEwcGTtgoiIF3w&pwd=6v5n&agentid=0Nf2WyUvrzJxYZkx13qIIMphwFDQ3NrN&agentchannel=webPcAgent>

111. 杜文玉. 唐宋时期职官管理制度研究. 北京：科学出版社, 2020. [Ду Веньюй. Дослідження системи управління посадовцями в період династій Тан і Сун. Пекін : Наукове видавництво, 2020.] URL: <https://www.ecsponline.com/goods.php?id=209967>

112. 杨俊. 儒家“道德—社会”领导力与“大人”管理制度的现代价值. 领导科学. 2021. № 24. 页 51–54. [Ян Цзюнь. Сучасна цінність конфуціанського «морально-соціального» лідерства та системи управління «великої людини». *Наука лідерства*. 2021. № 24. С. 51–54.] URL: <http://ldkxzzs.com/index/mag-article/4904>

113. 林盼. 红与专的张力：1949–1965年工人内部提拔技术干部的实践与问题. 学海. 2015. № 3. 页 170–182. [Лін Пан. Напруженість між «червоним» і «професійним»: практика та проблеми просування технічних кадрів із середовища робітників у 1949–1965 роках. *Сюехай*. 2015. № 3. С. 170–182.] URL: <http://rdbk1.ynlib.cn:6251/qw/Paper/585725>

114. 林盼.“又红又专”是否以及如何可能？——建国初期国营工厂内部管理的若干问题. 石家庄人民领导会议. 2018. 3月28日. [Лін Пан. Чи можливо бути водночас «червоним» і «професійним» та як саме? Деякі питання внутрішнього управління державними заводами на початку заснування Китайської Народної Республіки. *Шицзячжуанська конференція народного керівництва*. 28 березня 2018 р.] URL: <https://tzb.sz.gov.cn/index.html>

115. 柴国荣. 管理者. 中国大百科全书. 2026. [Чай Гожун. Менеджер. Велика китайська енциклопедія. 2026.] URL: <https://www.zgbk.com/ecph/words?SiteID=1&Name=管理者&Type=bkzyb&subSourceType=000003000012000005&SourceID=588006>

116. 樊本富. 清末科举制度改革背景. 北京考试报. 2016. [Фан Беньфу. Передумови реформи імператорської екзаменаційної системи наприкінці династії Цін. *Пекінська екзаменаційна газета*. 2016.] URL: <https://www.bjeea.cn/html/ksb/kaoshiwenhua/2016/0530/61941.html>

117. 毛泽东. 在中共八届三中全会上的讲话. 毛泽东选集. 第四卷. 北京：人民出版社, 1991. 页 1481. [Мао Цзедун. Виступ на третьому пленарному засіданні Центрального Комітету Комуністичної партії Китаю восьмого скликання. *Вибрані праці Мао Цзедуна*. Т. 4. Пекін : Народне видавництво, 1991. С. 1481.]

118. 毛泽东. 论人民民主专政. 毛泽东选集. 第四卷. 北京 : 人民出版社, 1991. 页 181. [Мао Цзедун. Про народно-демократичну диктатуру. Вибрані праці Мао Цзедуна. Т. 4. Пекін : Народне видавництво, 1991. С. 181.]

119. 王毅. 北方区委党校为革命“养成指导人才”. 学习时报. 2025. 12月6日. [Ван І. Парти́йна школа Північного району «виховує керівні кадри» для революції. *Час навчання*. 6 грудня 2025 р.] URL: <https://hljswdx.org.cn/info/1150/18666.htm>

120. 王秋爽. 《从政遗规》中的为官准则. 群众·决策资讯. 2023. [Ван Цюшуан. Норми службової поведінки посадовців у «Спадщині політичних настанов». Масова інформація про прийняття рішень. 2023.] URL: http://m.qunzh.com/qzxk/jczx/2023/202218/202309/t20230926_104237.html

121. 王联辉. 干部教育培训工作的经验和遵循. 学习时报. 2019. 1月11日. [Ван Ляньхуей. Досвід і принципи роботи з освіти та підготовки кадрів. *Час навчання*. 11 січня 2019 р.] URL: https://paper.cntheory.com/html/2019-01/11/nw.D110000xxsb_20190111_1-A11.htm

122. 白彤东. 作为公共行政与管理先声的韩非子之术. 湖南大学岳麓书院. 2024. 11月22日. [Бай Тундун. Мистецтво Хань Фейцзи як провісник публічного адміністрування та менеджменту. Академія Юелу Хунанського університету. 22 листопада 2024 р.] URL: <http://ylsy.hnu.edu.cn/info/1097/10520.htm>

123. 祝总斌. 门阀时代：魏晋南北朝的政治与制度. 北京 : 北京大学出版社, 2024. [Чжу Цзунбінь. Епоха кланової влади: політика та інституції в період Вей, Цзінь, Північних і Південних династій. Пекін : Видавництво Пекінського університету, 2024.] URL: https://culture.southcn.com/node_2689632912/d63b5d839e.shtml

124. 聂宝璋. 买办新论. 中国社会科学院经济研究所. 2024. 6月27日. [He Baochang. Нова теорія компрадорів. Інститут економіки Китайської академії соціальних наук. 27 червня 2024 р.] URL: <https://www.wyxxwk.com/Article/shidai/2024/06/493861.html>

125. 舒化鲁. 论管理者的内涵. 管理文库. 2012. [Шу Хуалу. Про зміст поняття «менеджер». *Бібліотека менеджменту*. 2012.] URL: https://www.296.cn/news/detail/25518_1.html

126. 谈萧. 经理制度研究：从企业家治到经理治. 经济与管理研究. 2007. № 1. 页 55–59. [Тан Сяо. Дослідження системи менеджерів: від підприємницького управління до менеджерського управління. *Економічні та управлінські дослідження*. 2007. № 1. С. 55–59.] URL: https://www.docin.com/touch_new/mip_preview_new.do?id=1108873779

127. 邓小平. 在中央工作会议上的讲话. 邓小平文选. 第二卷. 北京：人民出版社, 1994. 页 395. [Ден Сяопін. Виступ на Центральній робочій конференції. Вибрані праці Ден Сяопіна. Т. 2. Пекін : Народне видавництво, 1994. С. 395.] URL: <https://ebook.theorychina.org.cn/>

128. 邓小平. 目前的形势和任务. 邓小平文选. 第二卷. 北京：人民出版社, 1994. 页 395. [Ден Сяопін. Сучасний стан і завдання. Вибрані праці Ден Сяопіна. Т. 2. Пекін : Народне видавництво, 1994. С. 395.] URL: <https://ebook.theorychina.org.cn/>

129. 郭培贵. 中国科举的多重功能及现代启示. 中国社会科学报. 2021. 4月2日. [Го Пейгуй. Численні функції китайської імператорської екзаменаційної системи та її сучасне значення. Китайська газета соціальних наук. 2 квітня 2021 р.] URL: <https://xcb.fjnu.edu.cn/4a/05/c1353a281093/page.htm>

130. 陈璐. 正确认识“廉”在干部考评中的地位. 河南日报. 2014. 6月23日. [Чень Лу. Правильне розуміння місця «доброчесності» в оцінюванні кадрів. Хенаньська щоденна газета. 23 червня 2014 р.] URL: <http://fanfu.people.com.cn/n/2014/0623/c64371-25186349.html>
131. 青岛市人力资源和社会保障局. 关于推进公务员职业道德建设工程的意见. 2018. [Муниципальне управління людських ресурсів і соціального забезпечення м. Циндао. Думки щодо просування проєкту розбудови професійної етики державних службовців. 2018.] URL: https://hrss.qingdao.gov.cn/zcfg_47/zcwj_47/202206/t20220613_6133930.shtml
132. 马平安. 儒家经典中的文化领导力. 武汉工商学院. 2025. 8月26日. [Ма Пін'ань. Культурне лідерство в конфуціанській класиці. Уханьський бізнес-університет. 26 серпня 2025 р.] URL: <https://www.wtbu.edu.cn/2025/0826/c148a145164/page.htm>
133. 高世琦. 90年党的干部教育培训事业的回顾与思考. 中国教育培训网. 2024. [Гао Шиці. Огляд і роздуми про 90 років справи освіти та підготовки партійних кадрів. *Китайська мережа освіти та підготовки*. 2024.] URL: <https://cctt.hust.edu.cn/>
134. 高世琦. 中国共产党干部教育世纪历程. 北京: 党建读物出版社, 2013. [Гао Шиці. Столітня історія кадрової освіти в Комуністичній партії Китаю. Пекін: Видавництво матеріалів для читання з партійного будівництва, 2013.] URL: <https://fuwu.12371.cn/2013/08/08/ARTI1375927279792263.shtml>
135. 高世琦. 明确提出新时期的干部教育方针. 人民网. 2013. 8月7日. [Гао Шиці. Чітке формулювання політики кадрової освіти в новий період. Женьмінъван. 7 серпня 2013 р.] URL: <http://theory.people.com.cn/n/2013/0807/c366646-22474660-3.html>

136. 黄元, 杨宇鹏. 国有企业干部教育培训质量评估的历史考察、思想方法与实践进路. 兵工学报. 2025. 10月31日. [Хуан Юань, Ян Юйпен. Історичне дослідження, методологічні підходи та практичні напрями оцінювання якості освіти й підготовки кадрів державних підприємств. *Вісник військової промисловості*. 31 жовтня 2025 р.] URL: http://msoer.norincogroup.com.cn/art/2025/10/31/art_8855_543927.html

137. 中华人民共和国教育部. 全国党员教育培训工作规划 (2024—2028年) . 2025. [Міністерство освіти Китайської Народної Республіки. Національний план роботи з освіти та підготовки членів Комуністичної партії Китаю на 2024—2028 роки. 2025.] URL: http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/moe_1777/moe_1778/202502/t20250228_1180682.html

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО САМОВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ У СУЧАСНОМУ КИТАЇ

2.1. Організаційно-педагогічні умови професійного самовдосконалення менеджерів у КНР

Як засвідчують матеріали пп. 1.4, на сучасному етапі професійне самовдосконалення менеджерів у Китайській Народній Республіці набуло ознак цілісної, ієрархічно вибудованої та нормативно регламентованої системи, що функціонує в межах державної політики розвитку людського капіталу. Зазначена система характеризується чітко визначеними стратегічними орієнтирами, метою, завданнями, інституційними механізмами реалізації та розподілом відповідальності між ключовими суб'єктами: державою, освітніми установами та корпоративним сектором. Такий підхід дозволяє розглядати професійне самовдосконалення менеджерів у КНР не як сукупність фрагментарних практик, а як впорядковану, цілеспрямовано сконструйовану систему, що перебуває під значним впливом державного управління та стратегічного планування [31].

Суттєвою характеристикою досліджуваної системи є її двокомпонентна структура, що включає формальний та неформальний сектори професійного самовдосконалення. Такий поділ відображає як інституціоналізовані, так і гнучкі, індивідуалізовані форми розвитку управлінських компетентностей [53]. До формального сектору належать організовані та нормативно закріплені форми професійного розвитку, зокрема: програми підготовки та підвищення кваліфікації у закладах вищої освіти, діяльність бізнес-шкіл та програм типу MBA/EMBA, навчання у партійних школах, функціонування державних і регіональних центрів підвищення кваліфікації, корпоративні університети

великих компаній, а також різноманітні сертифікаційні програми та професійні курси, що реалізуються у співпраці з міжнародними освітніми інституціями.

Водночас неформальний сектор охоплює більш гнучкі та менш регламентовані форми професійного самовдосконалення, які, однак, також перебувають у полі опосередкованого державного впливу через формування загальної культури безперервного навчання [31]. До нього належать внутрішньоорганізаційні тренінги та програми розвитку персоналу; наставництво та традиційні моделі передачі досвіду (зокрема, система «майстер–учень»), професійні спільноти та мережі, участь у конференціях, семінарах і галузевих заходах, цифрові освітні платформи та онлайн-навчання, а також самоосвіта та професійні практики стажувань за кордоном як індивідуально ініційований і саморегульований процес професійного розвитку. Матеріали пп. 2.1 будуть здебільшого присвячені загальним умовам, механізмам, середовищу та логіці функціонування системи професійного самовдосконалення менеджерів в сучасній КНР, практика реалізації яких будуть більш детально розглянута на сторінках пп. 2.2. та пп. 2.3.

Як вже зазначалося у розділі 1, сучасна система професійного самовдосконалення менеджерів у Китайській Народній Республіці не є лінійною або моноінституційною моделлю, а функціонує як складний багаторівневий механізм, у якому поєднуються державне регулювання, організаційні практики та ринкові інструменти. Її функціонування забезпечується через взаємодію кількох взаємопов'язаних структурних компонентів, які формують цілісну логіку розвитку управлінських компетентностей. Ця система може бути представлена у вигляді чотирьох ключових механізмів: інституційного закріплення (якорування), організаційної декомпозиції, ринкового узгодження попиту і пропозиції та формування мотиваційно-оцінювального замкненого циклу (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Система механізмів професійного самовдосконалення менеджерів у сучасній КНР

Джерело: складено автором на основі [31, 53].

Спробуємо розглянути зазначені механізми більш детально.

Інституційне якорування: передбачає закріплення єдиних стандартів професійної діяльності менеджерів на національному рівні. У КНР ключову роль у цьому процесі відіграє державна система стандартизації, координувана Державним управлінням стандартизації Китаю. Через Національну платформу публічних стандартів було впроваджено низку стандартів, що безпосередньо регламентують діяльність професійних менеджерів. Серед них особливе значення мають:

GB/T 28934-2021 «Стандарт підготовки професійних менеджерів», який визначає вимоги до змісту, організації та оцінювання навчальних програм для менеджерів та управлінських кадрів [72];

GB/T 26998-2020 «Стандарт оцінювання професійних менеджерів», що встановлює підходи до оцінювання професійної діяльності менеджерів та управлінських кадрів [70];

GB/T 31864-2016 «Стандарт оцінки освітніх кредитів для професійних менеджерів» та GB/T 28933-2012 «Стандарт елементів оцінювання для професійних менеджерів», які обидва формують єдину рамку кваліфікаційних вимог, що забезпечує уніфікацію підходів до підготовки та оцінювання менеджерів та управлінських кадрів незалежно від сектору економіки чи форми власності [73; 123].

Важливим доповненням до державних стандартів є діяльність Китайської Асоціації Професійних Менеджерів, яка розробила комплексну систему оцінювання професійної придатності менеджерів. Вона включає три рівні оцінювання, шість ключових вимірів компетентності та багаторівневу структуру показників, що дозволяє здійснювати комплексну діагностику професійного рівня управлінців. У 2018 р. Асоціація оприлюднила чотири методичні керівництва щодо формування системи професійної сертифікації, що охоплюють питання професійного досвіду, особистісних якостей та відповідності посадовим вимогам [177]. Таким чином, інституційне якорування забезпечує не лише нормативну базу, але й формує єдині критерії якості професійного самовдосконалення.

Організаційна декомпозиція: реалізується через систему підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, яка трансформує загальнодержавні вимоги у конкретні управлінські практики. Центральним нормативним документом у цій сфері є «Положення про роботу з кадрової освіти та підготовки кадрів» (干部教育培训工作条例) [112], а також «Національний план кадрової освіти та підготовки на 2023–2027 рр.» (2023–2027 年全国干部教育培训规划) [113], затверджений Центральним комітетом КПК. Ці документи встановлюють обов'язковість систематичного навчання для управлінських кадрів, визначають

порядок планування, організації та оцінювання навчальних заходів. Система функціонує за принципом «планування + облік + контроль». На етапі планування державні та корпоративні структури формують щорічні програми навчання, які затверджуються на рівні керівництва організацій. Далі відбувається кількісне вимірювання навчальної активності через систему академічних годин, що підлягають обов'язковому обліку, зокрема і через цифрові системи «профілю кадрів», які акумулюють інформацію про навчальну активність державних службовців і менеджерів [111]. Нарешті, результати навчання безпосередньо пов'язуються з кадровими рішеннями: просування по службі, оцінювання ефективності діяльності та формування кадрового резерву. Особливу роль у реалізації цього механізму відіграють такі інституції, як партійні школи, державні центри підвищення кваліфікації та, зокрема, Центр освіти та підготовки кадрів Комісії з управління державними активами КНР (їх діяльність більше буде схарактеризована в Параграфі 2.2. при описі ролі та інструментів формальної освіти в професійному самовдосконаленні менеджерів в сучасній КНР).

Ринкове узгодження попиту і пропозиції: забезпечує гнучкість системи та її адаптацію до змінних потреб економіки. У цьому контексті важливу роль відіграють процедури державних і корпоративних закупівель освітніх послуг. Відповідно до Закону КНР «Про державні закупівлі» (中央和国家机关培训费管理办法) [60], навчальні програми можуть закуповуватися через відкриті тендери або конкурентні переговорні процедури. Прикладом є проекти підготовки управлінських кадрів для державних підприємств або регіональних адміністрацій, де чітко визначаються вимоги до провайдерів навчальних послуг, включаючи рівень кваліфікації викладачів, досвід роботи та зміст програм [74]. Додатковим регулятором виступає Положення про «Адміністративні заходи щодо витрат на навчання центральних та державних органів», який встановлює стандарти фінансування навчальних заходів. Завдяки цьому формується прозорий і регламентований ринок освітніх послуг, де поряд із державними

установами активно функціонують університети, бізнес-школи, консалтингові компанії та корпоративні навчальні центри. Такий підхід дозволяє поєднати державний контроль якості з ринковою конкуренцією, що стимулює інноваційність та різноманітність освітніх продуктів.

Мотиваційно-оцінювальний замкнений цикл: інтегрує результати навчання у систему професійної діяльності менеджера. Його ключовими елементами є сертифікація, облік навчальних досягнень та система безперервної освіти. В останні 3 роки одним з ключових показників в цій сфері є наявність досвіду роботи за фахом за кордоном (неуправлінський, але саме робота в галузі, в якій людина здійснює управлінську активність) навіть у вигляді практичного безоплатного стажування [111]. Професійна сертифікація менеджерів в КНР сьогодні здійснюється через багаторівневі процедури оцінювання, що включають тестування, інтерв'ю та аналіз професійного досвіду. Отримані сертифікати виступають офіційним підтвердженням кваліфікації та враховуються при прийнятті кадрових рішень. Важливим інструментом є також система продовженої освіти, що регламентується галузевими нормативними актами. Наприклад, у банківському секторі діє Положення про «Заходи з управління безперервною освітою для банківських фахівців» (редакція 2020 р.), яке встановлює обов'язковий мінімум навчальних годин для підтримання професійної кваліфікації [116]. Додатково впроваджується система «банків освітніх кредитів» [111], зокрема на базі Національного відкритого університету Китаю, яка дозволяє накопичувати та визнавати результати навчання, отримані у різних освітніх середовищах.

Сучасна система професійного самовдосконалення менеджерів у Китайській Народній Республіці характеризується не лише високим рівнем інституціоналізації, але й чітко вибудованою внутрішньою логікою функціонування, яка забезпечує її стійкість, результативність і відтворюваність. Якщо попередньо розглянуті механізми описують структурні компоненти системи, то її функціональна логіка відображає принципи взаємодії цих компонентів у динаміці. Аналіз сучасних практик дозволяє визначити, що ця

логіка базується на поєднанні ідеологічного спрямування, багаторівневої системи управління, потребоорієнтованого планування, комплексного ресурсного забезпечення та процесуальної стандартизації.

Системоутворюючим елементом тут виступає ідеологічно-цільове спрямування, яке визначає загальну рамку функціонування системи. У китайській моделі професійне самовдосконалення менеджерів розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності управління, але і як складова політичної стабільності та реалізації державних стратегій. Саме тому розвиток управлінських кадрів інтегровано у ширший контекст політичного будівництва, де ключову роль відіграє формування ціннісних орієнтирів, лояльності до державної політики та здатності реалізовувати стратегічні пріоритети [89]. Це забезпечує єдність цілей підготовки менеджерів на всіх рівнях системи.

Ідеологічний компонент у професійному самовдосконаленні менеджерів виконує роль ціннісно-нормативної основи, яка визначає характер і зміст всієї системи. У китайській управлінській традиції ідеологія не розглядається як абстрактна категорія, а інтегрується у практичну діяльність управлінців, формуючи їхню здатність до стратегічного мислення, прийняття рішень і організаційного лідерства; виступає своєрідною «смісловою домінантою» системи, що визначає роль менеджера як носія не лише професійних компетентностей, але й політичної відповідальності та соціальної місії [104]. На нормативному рівні ця роль закріплена у ключових документах державної кадрової політики. Зокрема, «Положення про роботу з підготовки та навчання кадрів» (干部教育培训工作条例) встановлює, що основною метою підготовки управлінських кадрів в сучасній КНР є формування політично надійних, ідейно стійких та професійно компетентних фахівців, здатних реалізовувати завдання соціалістичної модернізації [112]. У документі чітко зазначено, що навчання має здійснюватися на основі вивчення та впровадження ідей Сі Цзіньпіна про соціалізм з китайською специфікою у нову епоху, що визначає ідеологічну спрямованість усіх освітніх процесів. «Національний план підготовки та

навчання кадрів (2023–2027)» (全国干部教育培训规划) трансформує загальні ідеологічні положення у конкретні завдання розвитку управлінських компетентностей. У цьому документі підкреслюється необхідність формування у менеджерів так званих «трьох ключових здібностей»: політичної оцінки, політичного розуміння та політичного виконання [113]. Це означає, що управлінська компетентність розглядається як синтез професійних знань і здатності діяти у відповідності до стратегічних цілей держави. Водночас ідеологічний компонент не обмежується лише політичною підготовкою, а охоплює ширший спектр когнітивних і поведінкових характеристик менеджера. Зокрема, він передбачає формування системного мислення, здатності до аналізу складних соціально-економічних процесів, а також готовності до інноваційної діяльності. У цьому контексті ідеологія виступає не як обмежувальний фактор, а як інструмент інтеграції різних аспектів професійного розвитку в єдину логічну систему [32].

Паралельно з ідеологічною складовою функціонує цільовий компонент, який визначає практичну спрямованість системи професійного самовдосконалення. Його сутність полягає у трансформації загальнодержавних стратегічних цілей у конкретні вимоги до управлінських компетентностей. У сучасному китайському контексті такими цілями виступають забезпечення високоякісного економічного розвитку, цифрова трансформація, інноваційний прорив та підвищення ефективності державного управління. Цільове спрямування реалізується через принцип «поєднання цільового та проблемного підходів», який передбачає орієнтацію навчання не лише на досягнення стратегічних цілей, але й на вирішення конкретних управлінських проблем. Це забезпечує високий рівень практичної релевантності освітніх програм та їх адаптацію до реальних умов функціонування організацій [32]. Таким чином, система професійного самовдосконалення набуває динамічного характеру, здатного швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливістю китайської моделі є також інтеграція цільового спрямування у систему

оцінювання діяльності менеджерів. Результати професійного розвитку безпосередньо пов'язуються з показниками ефективності діяльності організацій, що створює додаткові стимули для постійного вдосконалення [46]. У цьому контексті цілі виступають не лише орієнтиром, але й критерієм оцінки досягнутих результатів.

Синергія ідеологічного та цільового компонентів формує цілісну рамку функціонування системи, у межах якої професійне самовдосконалення менеджерів набуває стратегічного значення. Ідеологія забезпечує узгодженість цінностей і напрямів розвитку, тоді як цільове спрямування визначає конкретні результати, яких необхідно досягти. У результаті формується система, в якій розвиток управлінських компетентностей підпорядкований як довгостроковим державним інтересам, так і поточним потребам економіки [89].

Наступним елементом логіки системи професійного самовдосконалення менеджерів в КНР сьогодні є двоєдиний механізм управління (двохрівнева драйверна модель), який поєднує централізоване регулювання та децентралізовану реалізацію. У Китайській Народній Республіці він виступає ключовим структурним елементом, який визначає організаційно-інституційну рамку функціонування всієї системи. Якщо ідеологічно-цільове спрямування формує зміст і вектор розвитку, то саме двоєдиний механізм відповідає на фундаментальні питання: хто здійснює управління процесами професійного розвитку та яким чином відбувається координація між різними суб'єктами цієї системи. Його сутність полягає у поєднанні двох взаємодоповнюючих підсистем: державної (політико-організаційної) та ринково-корпоративної (управлінсько-економічної), які функціонують у режимі структурованої взаємодії [90].

Перший рівень цієї моделі представлений централізованим державним управлінням, що реалізується через партійно-державні інститути. У китайській системі підготовки управлінських кадрів ключову роль відіграє принцип «партія керує кадрами» (党管干部), який передбачає, що стратегічні рішення щодо

формування, розвитку та оцінювання управлінців ухвалюються в межах політичної системи. Центральні органи, зокрема Організаційний відділ ЦК КПК, визначають основні стандарти, кваліфікаційні вимоги та політики розвитку кадрів. Водночас місцеві партійні органи забезпечують адаптацію цих вимог до регіональних умов [30]. Така модель отримала назву «поєднання вертикального та горизонтального управління» (条块结合), що дозволяє забезпечити одночасно єдність політики та гнучкість її реалізації. У практичному вимірі це означає, що система професійного самовдосконалення менеджерів функціонує у межах чітко визначеної ієрархії відповідальності. Центральні органи формують загальну політику, затверджують ключові документи, визначають стратегічні напрями розвитку, тоді як організації (державні, корпоративні чи змішані) реалізують ці політики через конкретні програми навчання, оцінювання та кадрового розвитку [76]. Таким чином, державний рівень виступає джерелом нормативної та ідеологічної регуляції, що забезпечує системність і цілісність функціонування.

Другий рівень двоєдиного механізму представлений децентралізованою організаційно-корпоративною реалізацією, яка функціонує за логікою сучасного менеджменту та ринкових відносин. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція принципів корпоративного управління з політичним контролем. Концепція «два незмінні принципи» (两个一以贯之), сформульована керівництвом КНР, передбачає одночасне дотримання двох підходів: з одного боку - збереження провідної ролі партії в управлінні, з іншого - розвиток сучасних корпоративних механізмів управління. На рівні закладів та підприємств це реалізується через модель «подвійного управління», де поряд із традиційними органами корпоративного управління (рада директорів, корпус менеджменту) функціонує партійна організація, яка бере участь у стратегічних рішеннях [80]. Важливим інструментом тут є принцип «двостороннього входження та перехресного представництва» (双向进入、交叉任职), який передбачає включення представників партійних структур до складу керівних

органів компаній і навпаки. Це забезпечує інтеграцію політичного контролю та економічної ефективності, що є характерною рисою китайської моделі управління. Особливо показовою є трирівнева система розподілу функцій між ключовими суб'єктами управління: партійний комітет виконує функцію стратегічного орієнтування (визначає напрям), рада директорів відповідає за прийняття рішень (визначає доцільність), а виконавчий менеджмент забезпечує реалізацію (визначає спосіб виконання) [90]. Така модель дозволяє уникнути конфлікту між політичними та економічними інтересами, забезпечуючи їх узгодження у межах єдиної управлінської системи.

Важливим проявом двоєдиного механізму є також двоканальна система професійного розвитку, яка передбачає існування двох паралельних траєкторій кар'єрного зростання: управлінської та професійно-технічної. Така система дозволяє уникнути ситуації, коли професійне зростання можливе лише через адміністративне підвищення, і створює умови для розвитку експертного потенціалу. Наприклад, у державних корпораціях Китаю впроваджено практику, за якої фахівці можуть обирати між управлінською кар'єрою та спеціалізованою професійною діяльністю, отримуючи при цьому рівнозначні можливості для розвитку і матеріального заохочення. Ще одним важливим аспектом є поєднання партійного контролю та ринкових механізмів у системі відбору та оцінювання менеджерів. З одного боку, партійні органи здійснюють попередній відбір кандидатів, оцінюють їх політичну надійність і відповідність стратегічним цілям держави. З іншого боку, корпоративні структури використовують ринкові інструменти (конкурсний відбір, оцінювання ефективності, контрактні форми зайнятості) для визначення професійної придатності кандидатів. Такий підхід забезпечує баланс між політичною лояльністю та професійною компетентністю. Значну роль у функціонуванні двоєдиного механізму відіграє також система контрактного управління, яка передбачає встановлення чітких термінів перебування на посаді, визначення конкретних показників ефективності та залежність кар'єрного просування від результатів діяльності. Цей механізм інтегрує принципи державного контролю з ринковою логікою відповідальності,

що стимулює менеджерів до постійного професійного самовдосконалення [69; 76; 80].

Двоєдиний механізм управління у системі професійного самовдосконалення менеджерів у КНР являє собою складну інтегративну модель, що поєднує централізоване державне регулювання з децентралізованою організаційною реалізацією. Її ключовою функцією є забезпечення балансу між політичними, економічними та професійними вимогами до управлінців, що забезпечує системність, керованість і високу ефективність всієї системи [90].

Третім ключовим елементом є потребоорієнтована логіка формування змісту навчання, яка реалізується через інтеграцію трьох типів запитів: організаційного, посадового та індивідуального. На відміну від традиційних освітніх моделей, де зміст навчання часто формується виходячи з наявних ресурсів і компетенцій викладачів, у китайській системі професійної підготовки та професійного самовдосконалення зокрема менеджерів домінує принцип «навчати тому, що необхідно» [81], що означає підпорядкування освітнього процесу (під яким також розуміється і процеси самоосвіти, самовиховання та самовдосконалення) реальним потребам держави, організацій та самих управлінців. Такий підхід забезпечує органічний зв'язок між професійним розвитком менеджерів і завданнями соціально-економічного розвитку країни. В основі цієї логіки лежить трансформація парадигми освітнього забезпечення: від моделі «що можемо запропонувати» до моделі «що необхідно сформувати». Це означає, що навчальний контент визначається не внутрішніми можливостями освітніх інституцій, а зовнішніми запитами системи управління [42]. Такий підхід дозволяє досягти високого рівня відповідності між змістом навчання і реальними компетентнісними потребами менеджерів, що є критично важливим в умовах швидких економічних і технологічних змін, які вже відбуваються в китайській державі.

Структурно така потребоорієнтована логіка реалізується через три рівні взаємопов'язаних потреб: організаційні (тобто, для організації або галузі в цілому), посадові та індивідуальні, які формують багаторівневу систему

визначення змісту навчання з домінуванням організаційних. *На організаційному рівні* ключову роль відіграють державні стратегічні пріоритети та галузеві програми розвитку. Зміст навчання формується у відповідності до таких стратегічних напрямів, як забезпечення високоякісного економічного зростання, розвиток інноваційної економіки, цифровізація та підвищення ефективності державного управління. Це означає, що навчальні програми для освіти, самоосвіти та саморозвитку державних службовців та менеджерів повинні не лише передавати знання, але й формувати здатність менеджерів реалізовувати державну політику у конкретних управлінських практиках.

На посадовому рівні зміст навчання деталізується відповідно до функціональних обов'язків конкретних категорій менеджерів. У китайській системі широко застосовується принцип диференціації навчання залежно від рівня управління та специфіки професійної діяльності. Наприклад, для керівників вищого рівня акцент робиться на стратегічному мисленні, управлінні змінами та інноваціями, тоді як для середньої ланки - на операційному управлінні, організаційній ефективності та контролі. Такий підхід дозволяє забезпечити практичну релевантність навчання і його безпосередню застосовність у професійній діяльності. *На індивідуальному рівні* враховуються особисті освітні потреби менеджерів, їхні професійні інтереси та наявні компетентнісні прогалини. У сучасній китайській практиці це реалізується через системи моніторингу та оцінювання професійного розвитку, які дозволяють визначати індивідуальні траєкторії навчання. Збір інформації про потреби здійснюється через опитування, аналіз результатів діяльності та безпосередню взаємодію з працівниками. Це забезпечує гнучкість системи та її здатність адаптуватися до конкретних умов діяльності менеджерів [25; 42; 81].

Взаємодія цих трьох рівнів формує цілісну систему узгодження потреб, у межах якої зміст навчання виступає результатом компромісу між стратегічними вимогами держави, функціональними завданнями організацій та індивідуальними запитами менеджерів. Такий підхід дозволяє уникнути як надмірної стандартизації, так і хаотичності у формуванні навчального контенту.

Особливістю китайської моделі є також структурована система генерації навчального змісту, яка базується на принципі поступового переходу від нормативних стандартів до конкретних освітніх продуктів: на першому рівні формуються загальні стандарти та вимоги до компетентностей (зокрема, через національні стандарти підготовки менеджерів), на другому - розробляються тематичні модулі, що охоплюють ключові напрями діяльності, а на третьому - створюються конкретні курси та навчальні програми [55]. Така багаторівнева структура забезпечує системність і узгодженість навчального та самоосвітнього процесу в цілому.

У згорнутому вигляді інформацію щодо кожного рівня, сутність навчання, генерація змісту тощо представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Потребоорієнтована логіка формування змісту навчання в системі професійного самовдосконалення менеджерів у КНР

Рівень	Сутність	Ключові механізми реалізації	Типовий зміст навчання	Очікуваний результат для менеджера
Організаційний рівень	Стратегічні цілі держави	Держпрограми, галузеві стратегії	Інновації, цифровізація	Реалізація стратегій
Посадовий рівень	Функціональні вимоги	Модульні програми	Стратегія / операційний менеджмент	Практичність
Індивідуальний рівень	Персональні потреби	Оцінювання, плани розвитку	Soft skills, спец. знання	Персоналізація

Важливим компонентом потребоорієнтованої логіки системи професійного самовдосконалення менеджерів в КНР є інституціоналізація механізмів зворотного зв'язку, які забезпечують постійне оновлення змісту навчання. У китайській практиці широко використовуються регулярні опитування, аналіз ефективності навчальних програм та оцінювання результатів діяльності менеджерів. Це дозволяє своєчасно виявляти нові потреби та

коригувати навчальні програми відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Додатково слід відзначити інтеграцію цифрових технологій у процес формування та моніторингу якості змісту навчання, що відкриває нові можливості для персоналізації освітніх програм. Використання великих даних та систем штучного інтелекту дозволяє аналізувати освітні потреби китайських менеджерів у реальному часі та формувати індивідуалізовані навчальні траєкторії [42; 55; 81].

Потребоорієнтована логіка формування змісту навчання в системі професійного самовдосконалення менеджерів у КНР забезпечує її високу ефективність і адаптивність. Вона трансформує навчальний процес із статичного набору курсів у динамічну систему розвитку компетентностей, яка постійно оновлюється відповідно до потреб держави, організацій і самих управлінців. Саме завдяки цьому підходу китайська модель професійного розвитку менеджерів із професійним самовдосконаленням включно здатна забезпечувати не лише накопичення знань, але й формування практичних навичок, необхідних для реалізації стратегічних завдань сучасного розвитку.

Важливою складовою функціональної логіки професійного самовдосконалення менеджерів у сучасній КНР є система інструментального забезпечення, яка базується на чотирьох взаємопов'язаних елементах: змісті навчання, кадровому забезпеченні, формах організації навчання та нормативній підтримці. Система інструментального забезпечення у сучасній моделі професійного самовдосконалення менеджерів у Китайській Народній Республіці виконує функцію операціоналізації загальних принципів, стратегій і механізмів розвитку управлінських кадрів. Вона трансформує концептуальні положення державної кадрової політики та освітніх стратегій у конкретні організаційні, педагогічні та управлінські практики. Структурно ця система базується на чотирьох взаємопов'язаних елементах: змісті навчання, кадровому забезпеченні, формах організації навчання та нормативній підтримці, які у сукупності формують цілісну інфраструктуру професійного розвитку менеджерів [81]:

зміст навчання виступає знанневою основою системи. Його формування здійснюється у межах чітко визначеної дворівневої структури: на рівні державних стандартів та на рівні освітніх програм і модулів. Важливу роль у цьому процесі відіграють національні стандарти (зокрема GB/T 28934-2021 [72] та GB/T 28933-2012 [73]), формують єдину рамку компетентнісних вимог до менеджерів. На основі цих стандартів освітні інституції розробляють модульні програми, які охоплюють ключові напрями управлінської діяльності: стратегічне управління, інновації, фінанси, ризик-менеджмент, цифрову трансформацію тощо. Така структурованість дозволяє забезпечити системність знань і їх відповідність актуальним потребам економіки;

кадрове забезпечення визначає якість реалізації навчального процесу. У китайській системі сформовано багаторівневу модель підготовки та залучення викладацького складу до професійного самовдосконалення менеджерів, що поєднує академічних викладачів, практиків, державних службовців і галузевих експертів. Важливим інструментом є створення централізованих та регіональних банків викладачів (师资库), які забезпечують доступ менеджерів до широкого кола експертів. Наприклад, на місцевому рівні формуються багатокomпонентні бази викладачів, що включають науковців, керівників підприємств і представників органів влади [53]. Такий підхід дозволяє поєднати теоретичну підготовку з практичним досвідом, що підвищує ефективність навчання;

форми організації навчання визначають способи реалізації завдань процесу професійної підготовки та самовдосконалення менеджерів. Сьогодні китайська модель характеризується високим рівнем диверсифікації форм навчання та їх інтеграції у єдину систему. Основним каналом підготовки управлінських кадрів залишається система партійних шкіл, яка забезпечує ідеологічну та стратегічну підготовку. Паралельно активно розвиваються корпоративні навчальні центри та університети, що орієнтовані на практичні аспекти управління. Важливу роль відіграють також онлайн-платформи, які забезпечують доступ до навчальних ресурсів незалежно від місця перебування

слухачів. Така багатоканальна модель дозволяє поєднати централізоване навчання з гнучкими формами самостійного розвитку, що відповідає принципу безперервної освіти. Крім того, у системі широко використовуються інноваційні педагогічні технології, такі як змішане навчання, проблемно-орієнтоване навчання та кейс-методи. Це сприяє підвищенню практичної спрямованості освітнього процесу та розвитку навичок вирішення реальних управлінських завдань;

нормативна підтримка забезпечує регламентацію, контроль і оцінювання процесів професійного самовдосконалення. Вона включає систему стандартів, нормативних актів і процедур, що визначають вимоги до організації навчання, його фінансування та оцінювання результатів. Важливим елементом є також система обліку навчального навантаження, яка передбачає обов'язкове накопичення певної кількості навчальних годин та їх врахування при прийнятті кадрових рішень. Нормативна підтримка також включає механізми контролю якості навчання, що реалізуються через багаторівневі процедури оцінювання: попередній аналіз навчальних програм, моніторинг процесу навчання та підсумкову оцінку результатів, які отримав менеджер. У деяких регіонах впроваджено цифрові системи обліку навчальної діяльності, які дозволяють відстежувати участь менеджерів у навчальних заходах і оцінювати їх ефективність. Це забезпечує прозорість і підзвітність системи, а також створює умови для її постійного вдосконалення [25; 53; 62; 81; 108].

Узагальнюючи, система інструментального забезпечення професійного самовдосконалення менеджерів у КНР є складною багатокomпонентною структурою, яка забезпечує реалізацію стратегічних цілей розвитку управлінських кадрів. Її ефективність зумовлена тісною взаємодією всіх елементів, що дозволяє перетворити професійний розвиток менеджерів в цілому і професійне самовдосконалення зокрема у системний, керований і результативний процес, що відповідає вимогам сучасного соціально-економічного розвитку Китаю.

Особливу роль у логіці функціонування системи відіграє цифровізація, яка забезпечує її керованість і прозорість. Цифровізація як складова системи професійного самовдосконалення менеджерів у КНР забезпечує перехід від традиційних, переважно інституціоналізованих форм до гнучких, персоналізованих і безперервних освітніх практик, інтегрованих у професійну діяльність менеджера. У цьому контексті цифровізація виконує одночасно функції інфраструктури, інструменту управління та чинника трансформації компетентнісної моделі менеджера [13].

Першим ключовим аспектом є трансформація просторово-часових параметрів навчання. У традиційній моделі професійний розвиток менеджерів був обмежений часовими рамками навчальних сесій і просторовими межами освітніх установ. Впровадження цифрових технологій дозволило подолати ці обмеження, перетворивши навчання на безперервний процес, інтегрований у щоденну діяльність. Зокрема, розвиток мобільних платформ і онлайн-курсів забезпечує можливість доступу до навчальних ресурсів у будь-який час і з будь-якого місця. За рахунок цього формується нова модель навчання: навчання в процесі роботи (*learning in workflow*), яка суттєво підвищує ефективність засвоєння знань [61].

Другим важливим напрямом є розширення доступу до освітніх ресурсів і їх диверсифікація. Цифрові платформи акумулюють значні обсяги навчального контенту, що охоплює як загальні управлінські компетентності, так і спеціалізовані знання у галузях фінансів, інновацій, цифрової трансформації тощо. Наприклад, галузеві платформи можуть містити десятки тисяч курсів, що дозволяє менеджерам формувати індивідуальні освітні траєкторії відповідно до їхніх професійних потреб. Це суттєво відрізняється від традиційної моделі, де навчальний контент був обмежений програмами конкретних установ [49].

Третім аспектом є перехід до персоналізованих моделей навчання, який став можливим завдяки використанню технологій великих даних та штучного інтелекту. Сучасні системи управління навчанням здатні аналізувати освітню активність користувачів, визначати їхні компетентнісні прогалини та формувати

індивідуальні рекомендації щодо подальшого навчання. У деяких випадках впроваджуються функції «інтелектуального супроводу навчання» (AI-driven learning support), які дозволяють автоматично адаптувати навчальний контент до рівня підготовки користувача. Це забезпечує перехід від стандартизованого підходу до моделі «навчання під конкретного менеджера» [83].

Четвертим напрямом є формування нової компетентнісної моделі менеджера, яка включає цифрову складову. У сучасних умовах цифрова грамотність, здатність працювати з даними, розуміння принципів функціонування цифрових систем і технологій стають невід'ємною частиною професійної компетентності управлінця. У китайській системі це відображається у включенні відповідних модулів до навчальних програм, зокрема курсів з цифрової трансформації, штучного інтелекту, управління даними. Таким чином, цифровізація не лише змінює форми навчання, але й визначає новий зміст професійного розвитку [63].

П'ятим аспектом є цифровізація управління процесами навчання, яка забезпечує підвищення ефективності та прозорості системи. Використання цифрових інструментів дозволяє здійснювати моніторинг навчальної діяльності китайських менеджерів у режимі реального часу, фіксувати їхні досягнення, аналізувати результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад, системи електронних навчальних профілів (digital learning profiles) дозволяють накопичувати інформацію про всі форми навчання, у яких бере участь менеджер, створюючи цілісну картину його професійного розвитку. Це, у свою чергу, інтегрується у системи оцінювання персоналу та кадрового планування.

Шостим важливим компонентом є інтеграція цифрових технологій у педагогічні методи, що сприяє підвищенню якості навчання менеджерів. Використання симуляцій, віртуальної реальності, інтерактивних кейсів та інших інноваційних інструментів дозволяє моделювати реальні управлінські ситуації та відпрацьовувати практичні навички. Це особливо важливо для професійного

самовдосконалення менеджерів менеджерів, діяльність яких пов'язана з прийняттям складних рішень у динамічному середовищі [49].

Загалом, цифровізація в КНР виступає системоутворюючим фактором, що інтегрує всі елементи системи професійного самовдосконалення менеджерів у КНР. Вона забезпечує зв'язок між змістом навчання, організаційними формами та механізмами управління, створюючи єдине цифрове освітнє середовище. Саме завдяки цьому китайська модель професійного розвитку менеджерів демонструє високу адаптивність і здатність до масштабування [63].

Завершальним компонентом логіки професійного самовдосконалення менеджерів є мотивація, яка виступає не окремим елементом, а системним інтегратором, що забезпечує перехід від формального виконання вимог до внутрішньо обумовленого прагнення до розвитку. Вона функціонує як складний багаторівневий механізм, що поєднує інституційні стимули, організаційні практики та індивідуальні мотиваційні установки, формуючи цілісну систему: професійний розвиток - кар'єрне зростання - соціальне визнання». Саме завдяки мотивації професійне самовдосконалення менеджерів у КНР набуває характеру внутрішньо підтримуваного процесу, а не лише зовнішньо регламентованого обов'язку [22].

Ключовою особливістю китайської моделі є трансформація навчання з «інституційного обов'язку» у «ресурс розвитку». Якщо на нормативному рівні підвищення кваліфікації та навчання менеджерів визначається як обов'язкова складова професійної діяльності, то система мотивації забезпечує його сприйняття як джерела реальних переваг. У результаті формується логіка, за якої навчання не є формальністю, а виступає інструментом досягнення кар'єрного успіху, підвищення доходів і професійного статусу. Функціонально мотивація у цій системі реалізується через три взаємопов'язані канали, які забезпечують комплексний вплив на поведінку менеджерів:

політичний (інституційний) канал, пов'язаний із системою відбору, оцінювання та просування управлінських кадрів. У китайській моделі кадрової політики ключовим принципом є орієнтація на результати діяльності та

професійну компетентність. Практика показує, що результати навчання та професійного розвитку безпосередньо враховуються при прийнятті рішень щодо призначення на посади, включення до кадрового резерву та кар'єрного просування. Це означає, що професійне самовдосконалення стає не додатковою опцією, а необхідною умовою кар'єрного зростання [86]. Такий підхід формує у менеджерів стійку установку: «саморозвиток = можливість просування», що є потужним стимулом до постійного розвитку;

економічний канал, який реалізується через систему матеріального стимулювання. У державному та корпоративному секторах КНР широко застосовуються механізми, що пов'язують результати діяльності менеджерів із рівнем їхнього доходу. Зокрема, впровадження контрактної системи управління та принципу «доходи залежать від результатів» забезпечує пряму залежність між професійною ефективністю та матеріальним заохоченням. У цьому контексті навчання та професійне самовдосконалення виступають інструментом підвищення професійної результативності, а отже - і доходів [23]. Важливою особливістю є диференціація оплати праці, яка дозволяє чітко відобразити зв'язок між рівнем компетентності менеджера та його економічним становищем [22]. Це формує економічно обґрунтовану мотивацію до навчання як форми професійного самовдосконалення, коли інвестиції у власний розвиток мають очевидний фінансовий результат;

професійно-кар'єрний канал, що включає систему сертифікації, оцінювання компетентностей і формування індивідуальних траєкторій розвитку. У КНР активно розвиваються механізми професійної сертифікації менеджерів, які виступають офіційним підтвердженням їхньої кваліфікації. Наявність сертифікатів і підтверджених компетентностей відкриває доступ до нових можливостей працевлаштування, участі у складніших проєктах і просування по службі. Таким чином, професійне самовдосконалення інтегрується у довгострокову стратегію кар'єрного розвитку, що підсилює його значущість для менеджера [86].

Окрім формальних механізмів, важливу роль відіграють неформальні та внутрішні мотиваційні чинники, які забезпечують глибшу інтеграцію професійного розвитку у систему цінностей менеджера. До них належать прагнення до професійного визнання, підвищення власної конкурентоспроможності, а також бажання відповідати високим стандартам управлінської діяльності [57]. У китайській культурній традиції значну роль відіграє ідея самовдосконалення як морального обов'язку, що додатково підсилює внутрішню мотивацію до навчання [51]. Поєднання зовнішніх і внутрішніх стимулів, яке формує стійку мотиваційну основу системи: з одного боку, адміністративні вимоги, контроль і оцінювання забезпечують базовий рівень залученості менеджерів до професійного самовдосконалення, а з іншого - економічні та кар'єрні стимули, а також культурні чинники сприяють формуванню у менеджера внутрішньої потреби у постійному саморозвитку. Така комбінація дозволяє уникнути формалізації професійного самовдосконалення менеджера в сучасній КНР, забезпечує його реальну ефективність та формування стійкої культури безперервного самовдосконалення [23].

У загальному вигляді логіку функціонування системи професійного самовдосконалення менеджерів у сучасній КНР можна представити наступним чином (рис. 2.2).

У межах Параграфу 2.1 було здійснено узагальнюючий аналіз організаційно-педагогічних умов функціонування системи професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, що дозволило виявити її ключові структурні характеристики, логіку функціонування та базові механізми забезпечення результативності та окреслити загальні тенденції та системні особливості, які визначають сучасну китайську модель у цій сфері. Водночас більш детальний аналіз конкретних інструментів і практик професійного самовдосконалення менеджерів, зокрема через призму формальної та неформальної освіти, буде здійснено у наступних Параграфі 2.2 та Параграфі 2.3 відповідно цієї дисертаційної.



Рис. 2.2. Логіка функціонування системи професійного самовдосконалення менеджерів у сучасній КНР

Джерело: складено автором на основі [23, 51, 57, 86].

2.2. Формальна освіта як чинник професійного самовдосконалення менеджерів у КНР

Професійне самовдосконалення менеджерів у сучасній Китайській Народній Республіці постає як системний і багаторівневий процес, інтегрований у загальну архітектуру безперервної освіти та кадрової політики держави. В умовах динамічної трансформації економіки КНР, переходу до інноваційної моделі розвитку, цифровізації управлінських процесів та посилення глобальної конкуренції, вимоги до управлінських кадрів суттєво ускладнюються. Це обумовлює необхідність не лише високоякісної базової підготовки менеджерів, але й формування стійкої здатності до постійного професійного самовдосконалення, яке розглядається як ключова умова ефективної управлінської діяльності [97]. У цьому контексті формальна освіта в КНР виконує подвійну функцію. З одного боку, вона забезпечує фундаментальну підготовку майбутніх менеджерів, формуючи їхні базові професійні компетентності, управлінське мислення та ціннісні орієнтації. З іншого боку - закладає підґрунтя для подальшого саморозвитку, формуючи навички навчання впродовж життя, рефлексії, адаптації до змін та інноваційної діяльності. Саме в межах формальної освіти відбувається первинна соціалізація майбутнього управлінця як суб'єкта професійного самовдосконалення, що визначає його готовність до подальшого безперервного розвитку [114].

Система формальної освіти КНР у сфері підготовки менеджерів характеризується високим ступенем централізованого регулювання, стратегічною орієнтацією на потреби держави та економіки, а також активною інтеграцією міжнародного досвіду. Вона включає багаторівневу структуру освітніх програм, модернізацію змісту навчання відповідно до викликів цифрової економіки, а також впровадження інноваційних освітніх технологій і практикоорієнтованих підходів. Особливу увагу приділено формуванню у студентів здатності до самостійного здобуття знань, критичного мислення та

управління власною освітньою траєкторією, що є необхідними передумовами ефективного професійного самовдосконалення. Водночас, аналіз професійного самовдосконалення менеджерів у закладах формальної освіти КНР потребує врахування вихідної бази: системи їхньої фахової підготовки. Адже саме на етапі здобуття першої вищої освіти (рівні бакалавра та магістра) формуються не лише професійні знання та вміння, але й закладаються когнітивні, мотиваційні та ціннісні основи, які визначають подальшу здатність до саморозвитку. Професійне самовдосконалення, таким чином, не виникає ізольовано, а є логічним продовженням і розвитком тих освітніх траєкторій, що формуються в межах базової університетської підготовки [65].

Слід наголосити, що доступ до базової управлінської освіти в КНР є висококонкурентним і селективним. Вступ на спеціальності управлінського профілю (зокрема, 工商管理 – бізнес-адміністрування, 公共管理 - публічне управління, 人力资源管理 – управління людськими ресурсами тощо) здійснюється на основі результатів загальнонаціонального вступного іспиту – гаокао (аналог українського НМТ). Саме високі бали цього іспиту виступають визначальним критерієм відбору, і, як правило, лише випускники шкіл із високими академічними досягненнями мають можливість вступити до провідних університетів на відповідні спеціальності. Додатково університети мають право встановлювати підвищені прохідні бали на такі спеціальності, Міністерство освіти КНР також встановлює додаткові вимоги на вступ до управлінських спеціальностей до престижних вишів країни (наприклад, Пекінський університет, Університет Цінхуа, Чжецзянський університет та інші, закінчення яких зазвичай гарантує подальшу державну управлінську кар'єру). Додатково до загального «конкурсу атестатів» кандидати мають скласти іспити/ пройти кваліфікаційну співбесіду з таких дисциплін, як математика, англійська, іноді фізика для окремих управлінських напрямів, мати гарну характеристику зі школи, де відмічено здобутки кандидата як формального лідера (старости, голови спілки учнів тощо), активність громадянської позиції, вміння працювати

в колективі тощо, участь у соціальних практиках та ініціативах тощо. Вагомим додатком до високих академічних балів є рекомендація кандидата від громади, де мешкає кандидат, січневих партійних органів, громадських організацій тощо [21; 54]. Це забезпечує високий початковий рівень академічної підготовки студентів, свідомість вибору їх професії, яка пов'язана з соціальним служінням і створює передумови для подальшого інтенсивного професійного розвитку.

Бакалаврський рівень підготовки менеджерів у КНР є фундаментальним етапом формування базових управлінських компетентностей. Основними інституційними формами реалізації таких програм виступають:

1. Класичні університети. Саме вони становлять ядро системи підготовки менеджерів бакалаврського рівня. Їх визначальною характеристикою є наявність потужної міждисциплінарної бази, що дозволяє поєднувати управлінські дисципліни з економічними, соціальними, правовими та технологічними знаннями. У таких університетах функціонують спеціалізовані школи або факультети менеджменту і бізнесу, які пропонують широкий спектр освітніх програм: від класичних напрямів (бізнес-адміністрування, менеджмент організацій, маркетинг, бухгалтерський облік) до більш сучасних (логістика, управління ланцюгами постачання, цифровий менеджмент тощо). Характерною рисою університетської підготовки є широкопрофільна модель, яка передбачає поетапність навчання: на перших курсах студенти опановують загальноосвітні та фундаментальні дисципліни, а на старших – переходять до спеціалізації. Такий підхід дозволяє сформуванню цілісного бачення управління як складного соціально-економічного явища та забезпечує гнучкість у подальшій професійній траєкторії [17].

Зміст навчання у провідних класичних університетах будується за модульним принципом. Наприклад, широко застосовується структура, що включає базові курси, функціональні управлінські модулі (фінанси, маркетинг, HR) та інтеграційні дисципліни, спрямовані на розвиток стратегічного мислення. Така модель сприяє формуванню не лише вузькопрофесійних знань, але й комплексних управлінських компетентностей. Важливою особливістю є також

інтеграція навчання і практики. Університети активно співпрацюють із підприємствами, державними структурами та міжнародними організаціями, що дозволяє організовувати виробничі практики, стажування, участь у реальних бізнес-проектах, кейс-стаді та бізнес-симуляції. Така взаємодія з реальним сектором економіки забезпечує формування прикладних навичок і адаптацію студентів до майбутньої професійної діяльності [34].

Поряд із класичними університетами важливе місце у системі підготовки займають філії (кампуси) та альтернативні організаційні форми університетської освіти, які розширюють доступ і урізноманітнюють освітні моделі. До них належать:

філії університетів (分校区) – інтегровані структурні підрозділи, що функціонують у різних регіонах країни. Вони, як правило, працюють за єдиними стандартами з головним кампусом, використовують спільні освітні програми та видають дипломи головного університету. Водночас такі філії можуть враховувати регіональні потреби ринку праці, формуючи більш прикладні освітні траєкторії;

заклади з міжнародною участю (中外合作办学) – важливий сегмент сучасної китайської вищої освіти. Вони реалізують спільні освітні програми із зарубіжними університетами, забезпечуючи викладання англійською мовою, використання міжнародних стандартів бізнес-освіти та можливість отримання подвійних дипломів. Такі інституції орієнтовані на підготовку менеджерів із глобальним мисленням та здатністю працювати в міжнародному середовищі;

незалежні коледжі (独立学院) – установи, створені за участю університетів і приватного сектору. Вони мають більш прикладну спрямованість і орієнтовані на підготовку менеджерів для конкретних секторів економіки. Навчання тут часто поєднує теоретичні курси з інтенсивною практичною підготовкою, включаючи тренінги, бізнес-ігри та участь у професійних конкурсах [9; 56; 68].

Класичні університети КНР виконують не лише функцію передачі знань, але й виступають ключовими агентами формування сучасного управлінського мислення, здатності до інновацій та готовності до безперервного професійного самовдосконалення. Саме в межах університетської освіти закладаються ті базові компетентності та установки, які визначають подальшу ефективність управлінської діяльності молодого фахівця в умовах складної та динамічної соціально-економічної реальності Китаю [67].

2. Спеціалізовані бізнес-школи та школи управління в структурі класичних університетів є незалежними структурними підрозділами, які представляють собою більш сучасну модель управлінської освіти в КНР. Їх діяльність сконцентрована навколо підготовки менеджерів на основі базового напрямку «бізнес-адміністрування» (工商管理), навколо якого формується широкий спектр освітніх програм, що охоплюють як класичні управлінські напрями (менеджмент, маркетинг, фінанси, облік, управління персоналом), так і новітні спеціалізації, пов'язані з цифровими технологіями, аналітикою даних і інноваційним підприємництвом. Цільова орієнтація підготовки у таких школах є комплексною та багатовимірною. Йдеться не лише про формування вузькопрофесійних знань, а про підготовку управлінців нового покоління, здатних до стратегічного мислення, роботи в умовах невизначеності та глобальної конкуренції. Основні вектори підготовки включають розвиток міжнародного (глобального) управлінського мислення, формування компетентностей у сфері цифрового та аналітичного управління, підготовку прикладно орієнтованих менеджерів, здатних працювати на різних рівнях організації та розвиток інноваційного та підприємницького потенціалу студентів [2].

Зміст підготовки реалізується через чітко структуровану багаторівневу систему навчальних курсів, яка поєднує загальноосвітній, фундаментальний і професійний компоненти. На початкових етапах навчання студенти опановують базові дисципліни (математика, економіка, статистика, інформаційні технології,

соціально-гуманітарні науки), що формують аналітичне мислення та загальну культуру управлінця. Надалі відбувається перехід до професійно орієнтованих курсів, які забезпечують формування системного розуміння управління. Особливе місце займають дисципліни, що формують ядро управлінської підготовки: теорія менеджменту, організаційна поведінка, стратегічне управління, управління персоналом, маркетинг, фінанси, операційний менеджмент. Паралельно впроваджуються курси, що відображають сучасні тенденції розвитку економіки, зокрема бізнес-аналітика та обробка великих даних, цифровий маркетинг, управління інноваціями, інформаційні системи в менеджменті, цифрові стратегії розвитку організацій тощо [9].

Важливою характеристикою діяльності бізнес-шкіл є інноваційність освітніх моделей. У практиці китайських університетів широко застосовуються експериментальні класи (наприклад, програми «штучний інтелект + менеджмент»), подвійні спеціальності та міждисциплінарні програми, модульні та індивідуалізовані освітні траєкторії, спеціалізовані напрями (цифровий менеджмент, управління ланцюгами постачання, інноваційне підприємництво тощо) та інше, що робить їх більш динамічними та сучасними, ніж спеціальності класичних університетів. Такі бізнес-школи та школи управління в структурі класичних університетів є свідомим вибором здобувачів освіти, які не планують управлінської кар'єри в системі державного управління чи місцевого самоврядування, а спрямовані на відкритий ринок управлінських послуг та самозайнятність [65].

3. Заклади відкритої та дистанційної освіти (наприклад, Національний відкритий університет Китаю) пропонують альтернативні траєкторії здобуття ступеня бакалавра, зокрема для дорослих або працюючих осіб. Вони функціонують як доповнення до традиційного університетського сектору та відіграють стратегічну роль у реалізації концепції безперервного навчання і розширення доступу до освіти. Слід наголосити, що відкриті університети в КНР мають чітко визначений державний статус і стратегічне призначення [17]. Вони підпорядковуються Міністерству освіти КНР і розглядаються як інструмент

формування національної системи навчання впродовж життя. Їхня діяльність базується на концепції «освіта для всіх», що передбачає можливість здобуття вищої освіти незалежно від віку, місця проживання чи соціального статусу. Такі інституції виконують роль «національної платформи» для реалізації моделі «навчання будь-де, будь-коли». Історично ці заклади еволюціонували з системи радіо- та телевізійних університетів, створених ще в другій половині ХХ століття для забезпечення масової освіти. У 2012 р. відбулася їх трансформація в сучасну мережу відкритих університетів, що активно використовують цифрові технології. Це забезпечило перехід до моделі «інтернет + освіта», яка стала основою сучасної дистанційної підготовки менеджерів.

Однією з ключових характеристик відкритих університетів в КНР є їхня масштабність та розгалужена організаційна структура. Зокрема, система Національного відкритого університету Китаю включає центральний офіс, десятки регіональних підрозділів, галузеві інститути та тисячі навчальних центрів по всій країні. Така мережа дозволяє забезпечити доступ до освітніх послуг навіть у віддалених і сільських регіонах, що має важливе соціальне значення [66]. У контексті підготовки менеджерів-бакалаврів відкриті університети пропонують насамперед такі спеціальності, як бізнес-адміністрування (工商管理) та адміністративний менеджмент (行政管理). Їхній зміст значною мірою відповідає стандартам традиційної університетської освіти, однак має більш виражену прикладну спрямованість. Навчальні програми включають базові дисципліни (основи менеджменту, економіка, організаційна поведінка), функціональні управлінські курси (маркетинг, фінанси, управління персоналом) та прикладні модулі (аналіз управлінських кейсів, стратегічне управління, лідерство). Особливістю таких програм є їхня орієнтація на практичні потреби працюючих фахівців, які прагнуть підвищити кваліфікацію або змінити професійний профіль [34].

Суттєвою відмінністю відкритої освіти в КНР є гнучкість організації навчального процесу. Вона проявляється у таких аспектах:

відсутність жорстких вступних бар'єрів: у багатьох випадках застосовується принцип відкритого доступу або спрощеної процедури зарахування;

індивідуалізований темп навчання: студенти можуть поєднувати навчання з роботою;

тривалість навчання: стандартний термін становить близько 2,5 років, але може бути подовжений;

поєднання онлайн- та офлайн-форматів: основна частина навчання відбувається через цифрові платформи, доповнені консультаціями та очними заняттями [18].

Ключову роль у реалізації освітнього процесу відіграють цифрові ресурси, зокрема національні освітні платформи, які забезпечують доступ до навчальних матеріалів, відеолекцій, інтерактивних курсів і систем оцінювання. Це сприяє формуванню у студентів навичок самостійного навчання, цифрової грамотності та саморегуляції, що є важливими складовими професійного самовдосконалення. Система оцінювання у відкритих університетах також має специфічний характер і передбачає поєднання поточних (формувальних) оцінок та підсумкових іспитів. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише кінцевий результат, але й процес навчання, стимулюючи систематичну роботу студентів. Важливим аспектом є те, що дипломи, отримані у відкритих університетах, мають офіційне державне визнання та включені до національної системи вищої освіти. Особливу увагу відкриті університети приділяють соціальній інклюзії. Вони реалізують освітні програми для сільського населення, військовослужбовців, осіб з інвалідністю та дорослих, які не мали можливості здобути освіту традиційним шляхом, що робить їх важливим інструментом забезпечення освітньої рівності та розвитку людського капіталу [21; 79; 99].

4. Програми освіти дорослих (专升本), дозволяють перехід з рівня коледжу до бакалаврату та становлять важливу складову сучасної системи підготовки менеджерів у Китайській Народній Республіці. Вони інтегровані у національну

систему вищої освіти як рівноправний сегмент, що функціонує паралельно з традиційною денною формою навчання та відкритою освітою. Ці програми мають чітке інституційне та правове позиціонування. Вони належать до системи національної (державної) освіти та орієнтовані на осіб, які вже здобули середню професійну або коледжну освіту. Основною їх функцією є забезпечення вертикальної академічної мобільності та створення умов для підвищення освітнього рівня працюючого населення. Однією з ключових характеристик програм освіти дорослих є чітко визначені вимоги до вступу, що забезпечують належний рівень підготовленості здобувачів. Основними умовами є:

наявність диплома молодшого спеціаліста або коледжу, визнаного державою, та отриманого до 2018 р.;

успішне складання єдиного національного вступного іспиту (成人高考);

відповідність додатковим регіональним або організаційним вимогам (підтвердження місця проживання чи трудової діяльності тощо) [56; 98].

Щодо цільової орієнтації, програми освіти дорослих у сфері менеджменту спрямовані на підготовку прикладних, практично орієнтованих фахівців, здатних ефективно працювати в організаціях різних типів. Особливий акцент таких програм робиться на розвитку здатності до аналізу управлінських ситуацій, прийняття рішень у реальних умовах, застосування теоретичних знань у практичній діяльності та адаптації до змін у соціально-економічному середовищі. Зміст підготовки в межах програм освіти дорослих значною мірою узгоджений із традиційними бакалаврськими програмами [26]. Освітня діяльність в рамках програм освіти дорослих відтворюється в КНР класичними університетами та здобувачі освіти отримують диплом державного зразку відповідного університету.

Слід зазначити, що як програми відкритих університетів, так і програми освіти дорослих виконують в китайській формальній освіті сьогодні більш компенсаторну функцію: у випадку з відкритими університетами - більше як «навчальний заклад для фахівців з особливими потребами», а програми дорослої

освіти - для подолання освітніх прогалин у вже працюючих фахівців середнього та старшого віку. Зміст бакалаврської підготовки має міждисциплінарний характер і поєднує економічні, управлінські, правові та соціально-психологічні дисципліни [100]. Важливим компонентом є практична підготовка, яка реалізується через стажування в організаціях, участь у прикладних проєктах, співпрацю з підприємствами та державними установами.

В узагальненому вигляді типи закладів вищої освіти, які пропонують освітній рівень бакалавра з менеджерських спеціальностей представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні типи закладів, що надають бакалаврський ступінь з
управлінських спеціальностей у КНР**

Тип закладу	Основні характеристики	Форми навчання	Цільова аудиторія
Комплексні університети	Потужна наукова база, широкий спектр спеціальностей, висока конкуренція при вступі	Денна форма, іноді дистанційні елементи	Випускники шкіл з високими балами
Економічні та галузеві університети	Спеціалізація на бізнесі, фінансах, управлінні в галузях	Денна, частково змішана	Абітурієнти з профільними інтересами
Бізнес-школи та школи управління (в університетах)	Практикоорієнтоване навчання, кейс-методи, міжнародні програми	Денна, змішана	Студенти, орієнтовані на бізнес-кар'єру
Філії університетів та міжнародні кампуси	Міжнародні стандарти, подвійні дипломи, регіональна адаптація	Денна, англомовні програми	Студенти з глобальними амбіціями
Відкриті та дистанційні університети	Гнучке навчання, онлайн-платформи, доступність	Дистанційна, змішана	Дорослі працюючі студенти та здобувачі з особливими освітніми потребами
Програми освіти дорослих	Для випускників коледжів, підвищення кваліфікації, державне визнання	Змішана, вечірня, заочна	Працюючі фахівці з попередньою освітою

Отримання магістерського ступеня в Китайській Народній Республіці сьогодні розглядається не лише як продовження формальної освіти, а як одна з найбільш ефективних і структурованих форм професійного самовдосконалення менеджерів. У контексті динамічного розвитку китайської економіки, ускладнення управлінських завдань і посилення конкуренції на ринку праці, магістерська освіта виконує функцію якісного «перезапуску» професійної траєкторії управлінця, забезпечуючи системне оновлення знань, розвиток стратегічного мислення та розширення професійних можливостей [2]. На відміну від бакалаврського рівня, який формує базові знання, магістратура орієнтована на поглиблене осмислення управлінських процесів, розвиток аналітичних і стратегічних здібностей менеджерів: навчання на цьому рівні дозволяє менеджерам перейти від операційного мислення до стратегічного, здійснити «перебудову» управлінського мислення та вийти на новий рівень професійного розвитку.

Однією з ключових причин, що зумовлює популярність магістерської освіти серед менеджерів у КНР, є її практична цінність для кар'єрного зростання. У багатьох компаніях, особливо великих державних і транснаціональних корпораціях, наявність магістерського ступеня є обов'язковою умовою для зайняття керівних посад середнього та вищого рівня [92]. Суттєвим аспектом магістерської освіти в КНР є її орієнтація на різні категорії менеджерів, що реалізується через диференціацію освітніх програм. У КНР сформувалася розгалужена система управлінських магістерських програм, серед яких провідне місце займають:

МВА (工商管理硕士) – програми, спрямовані на розвиток комплексних управлінських компетентностей у сфері бізнесу, та орієнтовані на менеджерів середньої ланки, підприємців та осіб, які прагнуть перейти до стратегічного рівня управління;

МЕМ (工程管理硕士) – програми для фахівців технічних галузей, що поєднують інженерні знання з управлінськими компетентностями;

MPA (公共管理硕士) – програми для державних службовців і менеджерів публічного сектору, які забезпечують підготовку у сфері державного управління та політики;

EMBA (高级管理人员工商管理硕士) – спеціалізовані програми для топ-менеджерів і власників бізнесу, що акцентують увагу на стратегічному управлінні, глобальній економіці та лідерстві.

Така різноманітність дозволяє менеджерам обирати освітню траєкторію відповідно до професійного досвіду, галузевої специфіки та кар'єрних цілей [45; 100]. Зміст магістерських програм характеризується високим рівнем інтеграції теорії та практики. Навчальні плани включають стратегічний менеджмент, фінансовий аналіз і корпоративні фінанси, управління людськими ресурсами, інноваційний менеджмент, цифрові технології в управлінні, аналіз бізнес-кейсів та проектну діяльність. Особлива увага приділяється розвитку soft skills: лідерства, комунікації, переговорів, командної роботи, що є критично важливими для сучасного менеджера. Однією з визначальних переваг магістерської освіти, на якій наголошує державна стратегія КНР, є формування професійних мереж (networking). Навчання об'єднує представників різних галузей, що створює унікальне середовище для обміну досвідом, встановлення ділових контактів і розвитку партнерств і саме мережевий капітал часто стає одним із найцінніших результатів навчання [9].

Процедура вступу до магістратури також є важливим елементом системи професійного відбору менеджерів. Основним шляхом є складання національного іспиту для вступу до магістратури, який включає спеціалізований тест з управлінських дисциплін та іспит з англійської мови. Для більшості програм (MBA, MPA, MEM) встановлюються вимоги до стажу роботи (зазвичай 3–5 років), що забезпечує участь у навчанні вже сформованих фахівців. Альтернативним шляхом є модель «еквівалентної кваліфікації (同等学力申硕), яка дозволяє менеджерам проходити навчання без вступного іспиту з подальшим

складанням кваліфікаційних тестів і використовується для менеджерів вищої ланки [75].

Важливою характеристикою магістерської освіти в КНР є її гнучкість і адаптивність до потреб працюючих фахівців. Більшість програм передбачає можливість навчання без відриву від професійної діяльності (part-time, модульний формат, вечірні заняття). Це дозволяє поєднувати навчання з практикою, що, у свою чергу, підвищує ефективність засвоєння знань і їх безпосереднє застосування у професійній діяльності. Основними формами інституційної реалізації магістерської підготовки є:

університетські школи бізнесу та управління, які реалізують як академічні (програми з менеджменту, економіки, державного управління, що мають дослідницьку спрямованість), так і професійні (включають MBA, MPA, MEM та інші, орієнтовані на розвиток практичних управлінських компетентностей) магістерські програми;

спеціалізовані центри професійної підготовки при університетах, зокрема центри MBA/EMBA, які функціонують як окремі структурні одиниці та забезпечують гнучкі формати навчання (очні, заочні, модульні);

науково-дослідні інститути та академії, які беруть участь у підготовці магістрів у сфері публічного управління та політики (наприклад, дослідницькі установи при Китайській академії соціальних наук) та забезпечують поглиблену аналітичну та дослідницьку підготовку;

програми післядипломної освіти (курси підвищення кваліфікації, програми EDP/EE), що функціонують при університетах і доповнюють формальну магістерську освіту [13; 68; 100].

У сучасних умовах КНР здобуття магістерського рівня є не просто освітнім етапом, а стратегічним інструментом професійного розвитку та самовдосконалення сучасних китайських менеджерів, що забезпечує підготовку управлінців, здатних ефективно діяти в умовах глобальних трансформацій та складних управлінських викликів.

Отримання ступеня доктора філософії (PhD) у Китайській Народній Республіці виступає однією з найвищих форм професійного самовдосконалення менеджерів та має подвійну функцію професійного самовдосконалення: з одного боку, воно забезпечує найвищий рівень теоретичної підготовки, а з іншого - сприяє розвитку здатності до самостійного наукового аналізу та вироблення управлінських рішень на основі доказових підходів. Воно дозволяє менеджеру здійснити глибоку трансформацію: перехід від «досвідченого практика» до «дослідника-практика», що є якісно новим рівнем професійної компетентності.

Однією з ключових переваг докторської освіти є суттєве підвищення професійної конкурентоспроможності менеджера. У китайському контексті наявність ступеня доктора філософії асоціюється з високим рівнем експертності, стратегічного мислення та авторитету. Це відкриває доступ до позицій вищого управлінського рівня, участі у стратегічному консалтингу, викладацької та наукової діяльності, участі у формуванні державної політики. Крім того, докторський ступінь часто супроводжується додатковими соціально-економічними перевагами, зокрема державними програмами підтримки, грантами, пільгами для висококваліфікованих кадрів, що підсилює його значення як інструменту професійного зростання [52].

У структурі докторської підготовки менеджерів у КНР сьогодні існують дві основні траєкторії: академічна (PhD) та практикоорієнтована (DBA). PhD-програми орієнтовані переважно на підготовку дослідників і викладачів, тоді як DBA-програми спрямовані на вирішення практичних управлінських завдань і орієнтовані на топ-менеджерів. Обидві форми розглядаються як інструменти професійного самовдосконалення, однак мають різні акценти: теоретико-науковий та прикладний відповідно [68]. У 2018 р. процедура вступу до докторантури в КНР в цілому і в галузі менеджменту зокрема зазнала суттєвої модернізації і сьогодні базується переважно на системі «заявка – оцінювання» (申请-考核制). Вона передбачає комплексну оцінку кандидата, яка включає:

аналіз попередньої освіти (зазвичай магістерського рівня);
оцінку наукового потенціалу (публікації, дослідницький досвід);
надання рекомендацій від науковців;
представлення дослідницького проєкту, який має вирішувати певні практичні завдання;
проходження співбесіди та/або тестування;
програм DBA додатково потрібний значний управлінський досвід кандидата (не менш ніж 15 років) [114].

Щодо інституційної бази, підготовка докторів філософії в галузі менеджменту здійснюється переважно в провідних університетах і наукових установах КНР. До них належать топові комплексні університети (Цінхуа, Пекінський університет, Фудань, Шанхайський транспортний університет), спеціалізовані економічні та фінансові університети, дослідницькі інститути (наприклад, Китайська академія соціальних наук), міжнародні бізнес-школи та спільні освітні проєкти. Ці інституції забезпечують високий рівень наукового керівництва, доступ до дослідницьких ресурсів і міжнародну інтеграцію [103]. Слід також відзначити, що процес навчання на програмах підготовки докторів філософії з менеджменту є інтенсивним і тривалим (4-6 років) процесом, що потребує значних інтелектуальних і часових ресурсів.

Окрему роль у системі підготовки та професійного самовдосконалення управлінських кадрів в КНР відіграють інституції, які, хоча й не належать безпосередньо до класичної університетської освіти, але інтегровані в загальну систему підготовки менеджерів: партійні школи, галузеві академії та корпоративні університети / центри. У конгломерації ці державні та автономні заклади освіти задовольняють потреби сучасних китайських менеджерів щодо їх кар'єрного зростання та професійного самовдосконалення на різних етапах та в залежності від «профілю» менеджера, формуючи єдину систему та слугуючи єдиній загальній меті: підготовка висококваліфікованих, політично зрілих, професійно компетентних і соціально відповідальних менеджерів для сталого розвитку Китаю (рис. 2.3).

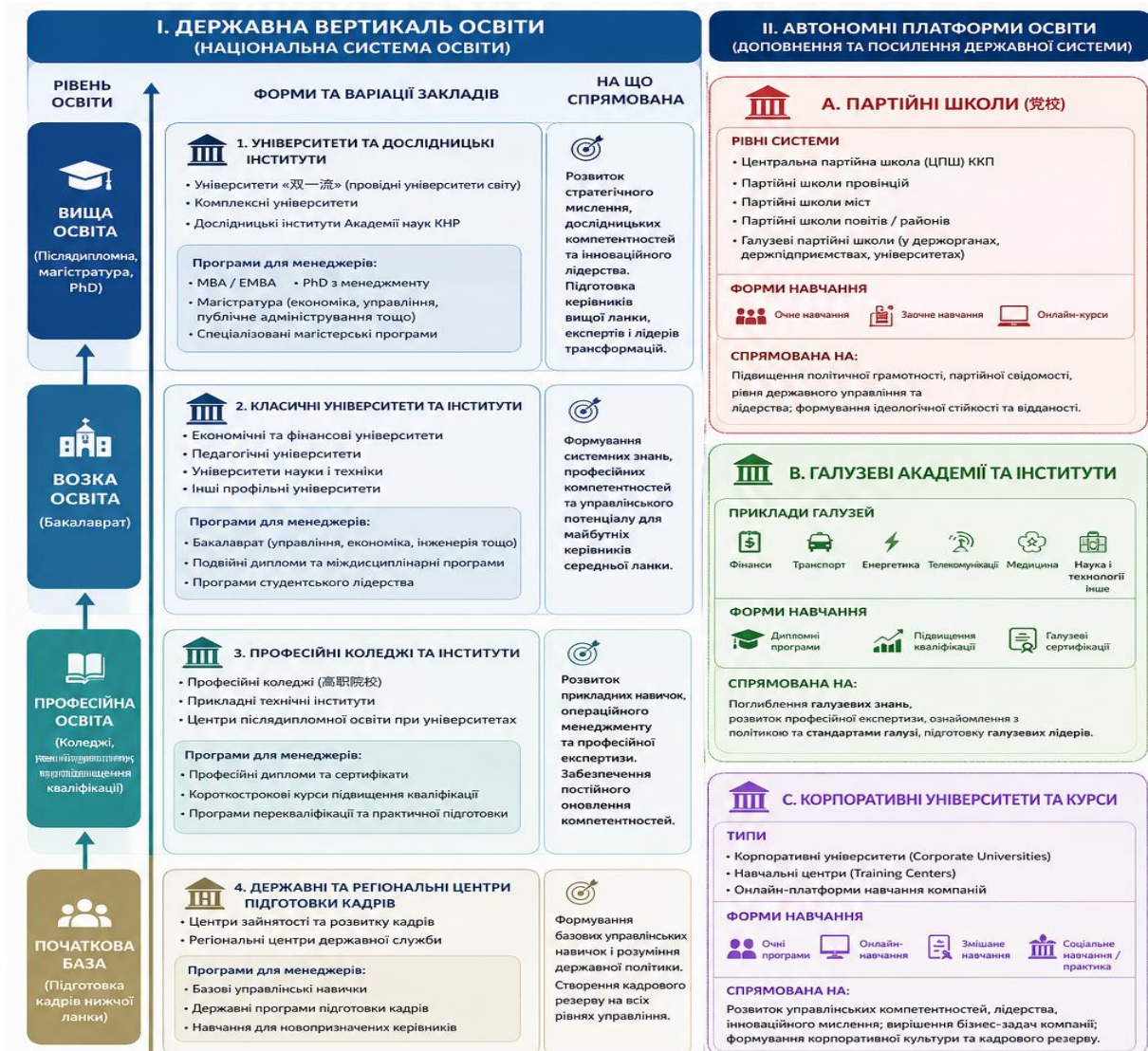


Рис. 2.3. Система закладів освіти для менеджерів в КНР (формальна освіта)

Джерело: складено автором на основі [68, 103, 114].

Партійні школи в Китайській Народній Республіці становлять унікальну та інституційно відокремлену складову системи підготовки і професійного самовдосконалення управлінських кадрів. Вони функціонують паралельно до класичної системи вищої освіти, але водночас інтегровані в загальнонаціональний механізм формування керівних еліт, забезпечуючи поєднання політичної, управлінської та ідеологічної підготовки. Центральне місце у цій системі займає Центральна партійна школа Комуністичної партії Китаю (яка функціонує разом із Державна адміністративна академія Китаю), що виступає ядром багаторівневої мережі партійних освітніх інституцій. Партійні

школи в КНР мають особливий статус у системі освіти. Вони не є класичними університетами та не входять повністю до системи загальнонаціональної освіти, але водночас виконують функції підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Їхня специфіка полягає в тому, що освітній процес спрямований не лише на розвиток професійних компетентностей, але й на формування політичної лояльності, ідеологічної стійкості та здатності до реалізації державної політики [54]. Система партійних шкіл має чітко вибудовану ієрархічну структуру, що охоплює всі рівні державного управління: центральний рівень (Центральна партійна школа), провінційні партійні школи, міські / префектурні партійні школи, повітові (районні) партійні школи та спеціалізовані партійні школи при державних підприємствах і університетах. Така багаторівнева мережа забезпечує системне охоплення управлінців різних рівнів: від вищого керівництва до місцевих і базових кадрів, що дозволяє реалізовувати принцип безперервного професійного розвитку управлінців у масштабах усієї країни [48].

Особливістю партійних шкіл є їхня чітка орієнтація на цільову аудиторію, яка формується відповідно до рівня управління. Центральна партійна школа здійснює підготовку так званої «ключової меншості» - вищих державних і партійних керівників, керівників державних підприємств та стратегічних інституцій. На регіональному та місцевому рівнях партійні школи забезпечують підготовку та перепідготовку середньої та нижчої ланки управлінців, включаючи керівників органів місцевого самоврядування, державних службовців і керівників організацій [24].

У контексті професійного самовдосконалення менеджерів партійні школи виконують функцію системної післядипломної освіти, яка спрямована на розвиток як професійних, так і політичних компетентностей. Навчання в цих закладах є обов'язковим або рекомендованим етапом кар'єрного розвитку для багатьох категорій управлінців, особливо в державному секторі та державних корпораціях. Зміст навчання в партійних школах має чітко визначену структуру і включає кілька ключових компонентів:

ідеологічна та теоретична підготовка: центральним елементом є вивчення сучасної політичної теорії, зокрема концепцій державного розвитку, що формують стратегічне бачення управління та забезпечують єдність управлінської практики та державної ідеології;

партійно-етична та ціннісна підготовка: значна увага приділяється формуванню моральних якостей, дисципліни, відповідальності та антикорупційної поведінки, що спрямовано на зміцнення інституційної довіри та стабільності управлінської системи;

професійно-управлінська підготовка: програми включають навчання з питань економічного розвитку, державного управління, антикризового менеджменту, управління ризиками, цифрового врядування та інших актуальних напрямів;

практикоорієнтовані форми навчання: використовуються кейс-методи, симуляції, польові дослідження, стажування та аналіз реальних управлінських ситуацій, що дозволяє інтегрувати теоретичні знання з практикою [27].

Важливою особливістю партійних шкіл є гнучкість форм навчання, які включають короткострокові курси, середньострокові програми підвищення кваліфікації та довгострокові освітні програми. Це дозволяє адаптувати навчання до потреб різних категорій управлінців і забезпечувати безперервність їхнього розвитку. Щодо освітніх результатів і сертифікації, партійні школи можуть видавати різні типи документів. З одного боку, це внутрішні сертифікати, які мають значення в межах партійно-державної системи і враховуються при кадрових призначеннях. З іншого боку, деякі партійні школи реалізують програми магістерського та докторського рівнів, які інтегровані в національну систему освіти та передбачають отримання офіційно визнаних дипломів [24].

Особливе значення партійні школи в КНР мають як інструмент стратегічного управління людськими ресурсами держави. Вони забезпечують формування єдиного управлінського мислення, узгодженість дій управлінців різних рівнів, передачу стратегічних пріоритетів держави, підготовку кадрів до реалізації національних програм розвитку тощо. У ширшому контексті партійні

школи виконують функцію своєрідного «інтелектуального центру» державного управління, де поєднуються освіта, аналітика та стратегічне планування. Вони сприяють формуванню управлінців, здатних діяти в умовах складних соціально-економічних трансформацій та забезпечувати стабільність і ефективність державної системи [84].

Галузеві академії у Китайській Народній Республіці становлять специфічну та надзвичайно важливу складову системи підготовки і професійного самовдосконалення управлінських кадрів, функціонуючи як інституційний «міст» між формальною освітою, державною кадровою політикою та потребами конкретних секторів економіки, оскільки забезпечують підготовку менеджерів, глибоко інтегрованих у галузевий контекст. В Китаї галузеві академії мають історично сформовану інституційну природу: їх виникнення пов'язане з плановою економікою КНР, коли міністерства та відомства створювали спеціалізовані навчальні заклади для підготовки кадрів у стратегічно важливих сферах (енергетика, транспорт, авіація, фінанси, митна справа тощо). У сучасних умовах ці інституції трансформувалися (здебільшого перетворилися або увійшли до складу комплексних університетів), але зберегли свою ключову функцію: цільову підготовку управлінських кадрів для конкретних галузей, що робить їх унікальним елементом освітньої системи [98].

У структурі сучасної вищої освіти КНР галузеві академії займають проміжне положення між університетами та системою післядипломної освіти. Вони можуть існувати у кількох організаційних формах:

як самостійні навчальні заклади (галузеві університети чи академії: 1. Китайський університет цивільної авіації, Китайський інститут управління митною справою, Нанкінський університет аудиту, Китайський університет нафти тощо);

як інститути або факультети при університетах (Академія управління при Пекінському транспортному університеті; Академія управління при Північно-Китайському електроенергетичному університеті; Академія управління при Південно-Західному університеті фінансів та економіки та інші заклади освіти);

як навчальні центри при державних органах або великих корпораціях (Китайська академія керівних кадрів підприємств у м.Далянь; Національна академія управління лісовим та степовим господарством Китаю; Корпоративний університет Державної енергетичної інвестиційної корпорації Китаю та інші);

як спеціалізовані центри підвищення кваліфікації (Навчальний центр Китайської залізничної корпорації; Навчальний центр митної служби Китаю тощо).

Їхня ключова особливість полягає у тісному зв'язку з галузевими регуляторами та підприємствами, що забезпечує актуальність змісту навчання та його відповідність реальним потребам економіки. Зміст навчання в галузевих академіях характеризується високим рівнем практичної орієнтації та інтеграції з виробництвом. Освітні програми включають аналіз реальних кейсів із галузевої практики, вивчення нормативно-правового регулювання, освоєння сучасних управлінських технологій, стажування на підприємствах та участь у проєктах і стратегічних ініціативах [77]. Це дозволяє формувати компетентності, безпосередньо релевантні професійній діяльності менеджера та сприяє його професійному самовдосконаленню.

Важливою характеристикою галузевих академій є також різноманітність освітніх рівнів і форм навчання, які вони пропонують. Зокрема, до них належать:

короткострокові програми підвищення кваліфікації: найбільш поширена форма, орієнтована на діючих менеджерів, що дозволяє оперативно фахівцям оновлювати знання відповідно до змін у галузі;

програми післядипломної освіти та перепідготовки: спрямовані на розвиток нових компетентностей або зміну професійної спеціалізації (наприклад, перехід від технічної до управлінської діяльності);

програми формальної освіти (бакалаврського та магістерського рівнів): частина галузевих академій інтегрована у систему вищої освіти, готує управлінців для специфічних секторів (авіація, енергетика, транспорт тощо) і надає дипломи державного зразка, що підтверджує їхню легітимність і високий статус.

Цільова аудиторія галузевих академій є чітко структурованою і включає керівників та спеціалістів державних органів галузевого управління, менеджерів середньої та вищої ланки державних і приватних підприємств, технічних фахівців, які переходять на управлінські посади, перспективних молодих кадрів, визначених виробництвом або партійними органами як кадровий резерв. Таким чином, галузеві академії виступають інструментом цілеспрямованого формування управлінської еліти у конкретних секторах економіки [102].

Окремо слід відзначити роль галузевих академій як центрів трансферу знань і інновацій. Вони виконують функцію «інтелектуальних хабів», де акумулюється і поширюється передовий досвід управління, технологічні новації та стратегічні підходи. Це робить їх важливими елементами інноваційної екосистеми КНР [97]. У ширшому контексті галузеві академії відіграють важливу роль у реалізації державної політики щодо модернізації економіки, розвитку людського капіталу, підвищення ефективності управління, забезпечення конкурентоспроможності національних галузей.

У контексті професійного самовдосконалення менеджерів галузеві академії виконують функцію цільового розвитку управлінських компетентностей для фахівців середньої та вищої ланки у межах конкретної галузі. На відміну від класичних університетів, де домінує універсалізований підхід до менеджменту, тут підготовка має чітко виражений прикладний і спеціалізований характер. Це означає, що навчання орієнтоване не лише на загальні принципи управління, а й на галузеву специфіку регулювання, технологічні особливості виробництва, інституційні механізми функціонування сектору та стратегічні пріоритети державної політики у відповідній сфері.

Корпоративні університети в Китайській Народній Республіці є однією з найбільш динамічних і практикоорієнтованих форм професійного самовдосконалення менеджерів, що безпосередньо інтегрована у стратегічне управління людськими ресурсами підприємств. Вони функціонують як внутрішні освітні інституції компаній і виступають ключовим інструментом формування управлінських кадрів відповідно до конкретних бізнес-цілей та

корпоративної культури. Корпоративні університети мають особливий інституційний статус. На відміну від класичних університетів, вони не входять до системи національної вищої освіти і не мають права самостійно присвоювати академічні ступені. Їхня основна функція полягає у забезпеченні внутрішнього навчання та розвитку персоналу, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей компанії. Але їх також не можна віднести і до сектору неформальної освіти, оскільки документи сертифікації, які надаються цими закладами освіти, визнаються державою як «кваліфікаційні». Корпоративні університети здебільшого надають внутрішні сертифікати про завершення програм та галузеві професійні сертифікати (наприклад, РМР, сертифікації у сфері якості), які високу практичну цінність і визнаються в професійному середовищі [68].

У сучасній китайській економіці корпоративні університети виконують роль стратегічного освітнього механізму, який забезпечує узгодженість між розвитком персоналу та бізнес-стратегією компанії. Вони створюються як у великих державних корпораціях (особливо в енергетичному, транспортному, фармацевтичному секторах), так і в провідних приватних компаніях (технологічних, торговельних, логістичних). Ключовою особливістю корпоративних університетів є їхня орієнтація на багаторівневу підготовку менеджерів, що відповідає ієрархії управління в організації. Зокрема, навчальні програми розробляються окремо для:

менеджерів початкового рівня (новопризначених керівників, перспективних співробітників з числа кадрового резерву), де акцент робиться на формуванні базових управлінських навичок;

менеджерів середньої ланки, для яких основними є розвиток лідерства, стратегічного мислення, міжфункціональної взаємодії;

топ-менеджерів, де ключову роль відіграють питання корпоративної стратегії, управління змінами, інноваційного розвитку та глобального позиціонування [91].

Такий підхід забезпечує персоналізовану траєкторію професійного розвитку та самовдосконалення менеджерів, що відповідає їхньому рівню відповідальності та етапу кар'єри [33; 47].

Зміст навчання у корпоративних університетах має яскраво виражений прикладний і бізнес-орієнтований характер. Основу програм становлять аналіз реальних кейсів компанії, вирішення практичних управлінських задач, тренінги з розвитку лідерства, симуляції управлінських ситуацій та участь у внутрішніх проєктах компанії. На відміну від академічної освіти, де домінує теоретична складова, корпоративне навчання орієнтоване на безпосереднє застосування знань у професійній діяльності, що значно підвищує його ефективність. Важливим аспектом є галузева специфіка корпоративних університетів. Наприклад, у технологічних компаніях (таких як Huawei чи Tencent) акцент робиться на цифровому управлінні, інноваціях і швидкому прийнятті рішень; у промислових і енергетичних корпораціях - на управлінні виробничими процесами, безпекою та ефективністю; у фармацевтичному секторі - на регуляторній відповідності, якості та логістиці. Це забезпечує високий рівень релевантності навчання до реальних умов діяльності менеджера.

Суттєвою характеристикою корпоративних університетів є також їхня роль у формуванні корпоративної культури та ідентичності. Через освітні програми передаються цінності компанії, управлінські стандарти, принципи взаємодії, стратегічні пріоритети. Таким чином, навчання у корпоративному університеті спрямовують професійне самовдосконалення менеджерів не тільки в секторі освіти та підвищення кваліфікації, але виконує й соціалізаційну функцію, формуючи єдине управлінське середовище [67].

До найбільш відомих корпоративних університетів КНР сьогодні відносять Університет Хуавей, Корпоративний університет Тенсент, Університет JD.com, Університет Алібаба / Таобао, Університет Хайер, Університет Сінофарм - Державна фармацевтична корпорація Китаю.

Таким чином, сьогодні в КНР функціонує багаторівнева система підготовки управлінців, що включає державні, університетські та галузеві

структури, які забезпечують безперервний розвиток управлінських компетентностей та професійного самовдосконалення менеджера на різних етапах кар'єри. У загальному вигляді їх основні характеристики та роль у професійному самовдосконаленні менеджерів представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Заклади освіти КНР для підготовки менеджерів (сектор формальної освіти)

Форма закладу	Цільова аудиторія	Освітні програми	Роль у професійному самовдосконаленні
Класичні Університети	випускники шкіл, студенти, молоді фахівці	бакалавр, магістр (менеджмент, MBA, MPA), доктор філософії	формування базових і поглиблених управлінських компетентностей
Бізнес-школи та школи управління	студенти та майбутні менеджери	бакалаврські та магістерські програми, міжнародні курси	розвиток практичних і стратегічних управлінських навичок
Відкриті та дистанційні університети	дорослі, працюючі студенти	бакалаврські програми (менеджмент, адміністрація)	розвиток самонавчання
Програми освіти дорослих	випускники коледжів до 2018 р., працюючі фахівці	бакалаврські програми	кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації
Партійні школи	державні службовці, керівники	курси, магістратура, докторантура	політична та управлінська підготовка
Галузеві академії	менеджери певних галузей	курси, бакалавр, магістр	спеціалізоване управління в галузі
Корпоративні університети	працівники компаній, менеджери	тренінги, сертифікації	практичні навички, розвиток лідерства

Таким чином, аналіз системи формальної освіти в Китайській Народній Республіці дозволяє дійти висновку, що вона виступає не лише базовим етапом професійної підготовки менеджерів, але й фундаментальним чинником їхнього подальшого професійного самовдосконалення. Багаторівнева структура освіти (від бакалаврату до магістратури та докторських програм) забезпечує послідовне

нарощування управлінських компетентностей, формування стратегічного мислення та готовності до безперервного навчання. Водночас різноманіття інституційних форм (класичні університети, бізнес-школи, відкриті університети, програми освіти дорослих) створює гнучке освітнє середовище, здатне враховувати як індивідуальні потреби здобувачів, так і запити економіки та державної політики.

Формальна освіта в КНР інтегрує теоретичну підготовку з практичною спрямованістю, забезпечуючи тісний зв'язок із реальними управлінськими процесами. Це сприяє формуванню не лише знань, але й здатності до їх ефективного застосування, що є ключовою умовою професійного самовдосконалення менеджера. Крім того, формальна система освіти сучасного Китаю стимулює розвиток навичок самостійного навчання, критичного мислення та адаптації до змін, що відповідає сучасній концепції навчання впродовж життя. Вона функціонує як цілісна, стратегічно зорієнтована система, яка не лише забезпечує підготовку управлінських кадрів та менеджерів, але й формує передумови для їхнього постійного професійного розвитку та самовдосконалення, виступаючи ключовим інструментом підвищення ефективності управління в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій КНР [96].

2.3. Практики професійного самовдосконалення менеджерів у неформальній освіті КНР

Професійне самовдосконалення менеджерів у сучасній Китайській Народній Республіці виходить за межі формалізованих освітніх траєкторій і набуває системного характеру в межах неформальної освіти, яка функціонує як гнучкий, адаптивний та практикоорієнтований інструмент розвитку управлінських компетентностей. У контексті прискорених соціально-

економічних трансформацій, цифровізації управлінських процесів і зростання ролі знань як стратегічного ресурсу саме неформальне навчання забезпечує оперативне оновлення професійного досвіду, сприяє швидкій адаптації до змін і підвищує здатність менеджерів до ефективного реагування на складні управлінські виклики. Воно органічно доповнює формальну освіту, трансформуючи набуті теоретичні знання у прикладні навички та компетентності.

Сектор неформальної освіти для менеджерів в КНР характеризується високим рівнем різноманітності форм і практик, які охоплюють як організовані, так і спонтанні освітні активності: корпоративні програми розвитку, професійні курси та сертифікації, галузеві форуми, професійні спільноти, онлайн-платформи та цифрові освітні середовища. Важливою особливістю є його тісна інтеграція з потребами державної політики, бізнес-середовища та конкретних галузей економіки, що забезпечує релевантність змісту навчання та його спрямованість на вирішення актуальних управлінських завдань [97]. У результаті неформальна освіта перетворюється на ключовий механізм формування управлінського людського капіталу, інтегрований у систему державного управління та економічного розвитку.

Сутнісною ознакою неформального навчання та професійного самовдосконалення менеджерів є його самоорганізований і контекстуально зумовлений характер. Освітні процеси відбуваються безпосередньо у професійній діяльності менеджера: через взаємодію з колегами, участь у прийнятті рішень, аналіз управлінських ситуацій, рефлексію практичного досвіду. Така модель сприяє формуванню не лише знань, а й глибинних управлінських якостей, зокрема критичного мислення, стратегічного бачення, здатності до інновацій та прийняття рішень в умовах невизначеності. У цьому сенсі неформальна освіта виступає важливим механізмом трансформації професійної ідентичності менеджера: від виконавця до автономного суб'єкта управління.

Важливо підкреслити, що у китайському контексті неформальна освіта виконує подвійну функцію: з одного боку, вона є індивідуальною стратегією професійного розвитку та самовдосконалення, з іншого - складовою державної політики формування ефективного управлінського корпусу. Така інтеграція особистісного та інституційного вимірів забезпечує узгодженість цілей розвитку менеджерів із загальнонаціональними пріоритетами, зокрема підвищенням якості управління та конкурентоспроможності економіки [68]. З огляду на зазначене, у межах даного параграфу доцільно зосередити увагу на аналізі провідних практик неформальної освіти в КНР, зокрема навчання у процесі професійної діяльності, соціального та колегіального навчання, самоспрямованого розвитку, передачі імпліцитних знань, а також цифрових та організаційних механізмів підтримки безперервного професійного зростання менеджерів.

Ці практики є представленими у вигляді інфографіки на рис. 2.4 та схарактеризовано у цьому параграфі.

Навчання в процесі професійної діяльності (work-based learning) у сучасній Китайській Народній Республіці виступає однією з ключових форм професійного самовдосконалення менеджерів, що забезпечує безпосередню інтеграцію освітнього процесу з управлінською практикою. На відміну від традиційних моделей навчання, де знання передаються у відокремленому освітньому середовищі, навчання в процесі діяльності передбачає формування компетентностей безпосередньо в контексті реальних виробничих і управлінських процесів. Такий підхід реалізує замкнений цикл «дія - рефлексія - узагальнення - повторна дія», що забезпечує глибоке засвоєння досвіду та його трансформацію у професійні навички [58]. У цьому контексті робоче середовище виступає не просто місцем виконання функціональних обов'язків, а основним освітнім простором, де відбувається формування управлінського мислення, розвиток лідерських якостей і здатності до прийняття рішень.



Рис. 2.4. Практики професійного самовдосконалення менеджерів у неформальній освіті сучасної КНР

Джерело: складено автором на основі [66, 67, 97, 112].

У практиці КНР навчання в процесі практичної діяльності реалізується через низку інституціоналізованих механізмів. Зокрема, важливу роль відіграють внутрішні навчальні платформи та регулярні освітні заходи, інтегровані у робочий процес [122]. Прикладом є так звані «щотижневі навчальні сесії» («вівторкові» або «п'ятничні» класи) у державних і корпоративних структурах, де менеджери систематично обговорюють виробничі кейси, аналізують проблемні ситуації та обмінюються досвідом. Не менш важливим є використання проєктно-орієнтованого навчання та методів навчання через дію, що широко застосовуються у великих державних корпораціях. Наприклад, у структурах енергетичного або транспортного сектору менеджери залучаються до

спеціалізованих програм вирішення стратегічних завдань, де навчання відбувається через участь у реальних управлінських проєктах [93]. У таких умовах формуються не лише професійні знання, але й здатність до міжфункціональної взаємодії, стратегічного аналізу та інноваційного мислення.

Корпоративна культура у сучасній КНР розглядається як потужний інструмент неформальної освіти, який системно впливає на професійне самовдосконалення менеджерів. Ключовим механізмом впливу корпоративної культури є інтеріоризація цінностей і місії організації, що формує у менеджерів стратегічне бачення та орієнтацію на довгострокові результати. Наприклад, у Huawei культивується принцип «орієнтації на клієнта та відданості праці», який стимулює менеджерів до постійного саморозвитку незалежно від формального статусу чи освіти [37]. У Tencent застосовується система морального заохочення (зокрема нагороди за етичну поведінку), яка стимулює дотримання корпоративних стандартів [39]. У практиці ByteDance використовується принцип прозорості даних і управлінських процесів, що формує у менеджерів відповідальність за результати та усвідомлення власної ролі в організації [36]. Подібні інструменти перетворюють абстрактні цінності на конкретні управлінські практики.

Яскравим і показовим прикладом впливу корпоративної культури на професійне самовдосконалення менеджерів у сучасній КНР є система цінностей «шести принципів» (六脉神剑) у Alibaba Group. Сутність даного підходу полягає в тому, що професійне зростання менеджера визначається не лише досягненням кількісних показників ефективності (KPI), але й відповідністю його поведінки та управлінських рішень ключовим ціннісним орієнтирам компанії. До них належать: орієнтація на клієнта, командна взаємодія, готовність до змін, чесність, професійна пристрасність і відданість справі. Вказані принципи не просто формулюють бажані якості, а виступають критеріями оцінювання, які безпосередньо впливають на кар'єрне просування, рівень довіри та включеність менеджера у стратегічні процеси організації [35].

Особливо важливою є функція корпоративної культури у створенні середовища «навчання через помилки». У багатьох інноваційних компаніях, зокрема Хіаомі, підтримується культура відкритості до експериментів, що знижує страх перед невдачами та стимулює у менеджерів творчість і підприємницьке мислення, дозволяє фокусуватися не лише на результаті, а й на процесі навчання та розвитку [40]. Корпоративна культура тут виконує функцію поведінкової рамки, в межах якої менеджер щоденно коригує власні дії, аналізує управлінські рішення та вдосконалює професійні компетентності. Вона створює умови, за яких самовдосконалення перестає бути зовнішньо нав'язаним процесом і набуває характеру внутрішньо мотивованої діяльності. Менеджер не просто виконує завдання, а постійно співвідносить власні дії з ціннісною моделлю організації, що сприяє формуванню стійких професійних установок і поведінкових патернів [4].

Соціальне та колегіальне навчання в сучасній Китайській Народній Республіці виступає однією з провідних практик неформальної освіти, що забезпечує ефективне професійне самовдосконалення менеджерів через механізми взаємодії, обміну досвідом і колективного осмислення управлінської практики. Цей підхід ґрунтується на горизонтальних зв'язках і передбачає активну участь самих менеджерів як суб'єктів і одночасно носіїв знань, що сприяє переходу від індивідуального до колективного інтелекту організації [109]. Сутнісною характеристикою соціального навчання є його інтегрованість у повсякденну управлінську діяльність. Воно реалізується через постійні міжособистісні взаємодії, дискусії, спільне вирішення проблем і рефлексію досвіду, що дозволяє формувати компетентності в процесі реальної діяльності і сприяє поєднанню процесів у стійку парадигму «робити – навчатися – вдосконалюватися» [19].

Одним із ключових проявів колегіального навчання в КНР є взаємонавчання (*peer learning*), яке базується на принципі рівності учасників і передбачають обмін практичними знаннями, досвідом та управлінськими рішеннями. Показовим прикладом є практика «Розширення можливостей

молодих» (青苗赋能), яка широко використовується у провінційних органах управління, де молоді управлінці виступають одночасно як учні й викладачі: вони презентують власні кейси, отримують зворотний зв'язок від колег і керівників, що формує середовище глибокого професійного діалогу [64]. Важливу роль відіграє також дискусійно-аналітичне навчання у групах, що активно використовується в корпоративному секторі. Наприклад, у компанії Tongwei Solar організуються колективні обговорення управлінських дилем у форматі дебатів і симуляцій, де менеджери не лише відстоюють власну позицію, а й осмислюють альтернативні підходи до прийняття рішень. Окремим напрямом соціального навчання є механізм ротації ролей і крос-функціональної взаємодії. У гірничодобувних і енергетичних компаніях молоді менеджери проходять послідовну ротацію між технічними, адміністративними та економічними підрозділами, що сприяє їхній трансформації у багатофункціональних управлінців [59].

Не менш значущим є інститут наставництва (传帮带), який має глибоке культурне підґрунтя в китайській традиції. Він поєднує передачу професійних знань із формуванням цінностей і норм поведінки. У сучасних компаніях ця модель набуває більш структурованого вигляду: створюються багаторівневі наставницькі групи, що забезпечують комплексний розвиток менеджера (управлінський, технічний, практичний). Наприклад, у промислових підприємствах впроваджуються системи «команд наставників», які супроводжують молодих керівників протягом року (для керівників середньої ланки) до 2 років (керівники провінційного рівня) і прискорюють їхню професійну адаптацію, особливо при переведенні на керівні посади з інших міст чи провінцій [82; 105].

Самоосвітня діяльність та самоспрямоване навчання у сучасній китайській теорії та практиці освіти дорослих набули статусу провідної практики неформальної освіти, яка забезпечує внутрішньо мотивоване професійне самовдосконалення менеджерів і виступає ключовим джерелом формування

їхньої адаптивності, стратегічного мислення та інноваційної спроможності. У сучасному китайському управлінському дискурсі цей тип навчання розглядається не як допоміжний інструмент, а як центральний механізм індивідуального розвитку, що ґрунтується на принципах самостійного цілепокладання, внутрішньої мотивації та постійної рефлексії професійного досвіду [113]. У цьому контексті ключовими виступають чотири взаємопов'язані механізми:

самонаправленість (визначення індивідуальних цілей навчання відповідно до професійних потреб);

самотивація (внутрішній імпульс до розвитку, часто зумовлений відчуттям «дефіциту компетентностей»);

самоефективність (впевненість у здатності вирішувати складні завдання);

самовиховання (перетворення результатів навчання на сталі поведінкові практики) [59].

У китайській управлінській практиці самоосвіта часто набуває форми інтеграції навчання з професійною діяльністю, коли менеджери самостійно визначають напрями розвитку і поєднують теоретичне опрацювання матеріалу з практичним застосуванням. Показовим є досвід сучасних китайських компаній будівельного сектору, де створюються добровільні «навчальні спільноти», що залучають співробітників до самостійного опанування нових знань із подальшим використанням їх у виробничих процесах (до таких також відноситься, зокрема, і вивчення іноземних мов для можливості працювати на будівельних проєктах КНР за кордоном [107]). Такий підхід забезпечує перехід від моделі «навчання за вимогою» до моделі «навчання за потребою» та «орієнтація на планове розширення професійних горизонтів».

Наприклад, у практиці китайських управлінців поширеним є самостійне опанування міждисциплінарних знань (філософії, економіки, цифрових технологій), що дозволяє формувати системне бачення управління. У ряді випадків це супроводжується свідомим виходом із «зони професійного

комфорту», що стимулює розвиток нових компетентностей і переосмислення управлінської ролі [107].

На рівні державного управління самоосвітня діяльність підтримується через інституціоналізовані гнучкі формати навчання, які не обмежують, а стимулюють індивідуальну ініціативу. Зокрема, масштабні програми онлайн-навчання для державних службовців (масові курси з цифрових технологій та штучного інтелекту) демонструють, що значна частина управлінців добровільно долучається до навчання, реагуючи на виклики технологічних змін. Подібні практики доповнюються режимами «щоденного самонавчання», коли працівники систематично виділяють час для індивідуального розвитку, а також механізмами самоконтролю (тестування, професійні змагання, практичні кейси) [91].

Окремого значення набуває модель «навчання через вирішення практичних завдань», у якій самоосвіта спрямована на безпосереднє подолання професійних труднощів. Наприклад, менеджери, що змінюють сферу діяльності (з адміністративної на маркетингову або з технічної на управлінську), активно використовують «занурене навчання», поєднуючи денну практичну роботу з інтенсивним самостійним навчанням у позаробочий час [59]. Такий підхід дозволяє швидко інтегрувати нові знання у професійну діяльність.

Передача та засвоєння неявного (імпліцитного) знання в межах організації є однією з найбільш глибинних і водночас найефективніших практик неформальної освіти, що забезпечує професійне самовдосконалення менеджерів у сучасній Китайській Народній Республіці. Йдеться про ті види знань, які не піддаються формалізації у вигляді інструкцій чи регламентів: управлінську інтуїцію, здатність до оцінки ризиків, навички ведення переговорів, розуміння корпоративної динаміки, досвід кризового реагування. Саме ці знання формують ядро управлінської компетентності та передаються переважно через неформальні канали.

Теоретичною основою даного процесу виступає концепція трансформації знань, відповідно до якої індивідуальний досвід може бути перетворений на

колективний ресурс організації. У китайській практиці цей процес реалізується через поєднання соціалізації (передачі знань у взаємодії), зовнішньої експлікації (переведення досвіду у доступну форму), комбінування та внутрішнього засвоєння. В КНР цей процес має різні форми та спрямований на декілька рівнів передачі знань:

наставництво (людина - людині) є одним із базових механізмів передачі неявного знання, яке дозволяє передавати не лише професійні навички, але й управлінські установки та цінності;

система внутрішніх тренерів (людина - колективу), яка забезпечує масштабування індивідуального досвіду: у межах цієї практики досвідчені менеджери трансформують власні знання у навчальні модулі, проводять внутрішні семінари та ділові ігри типу «мою справу - пояснюю я», що сприяє не лише передачі знань, а й їх критичному осмисленню та оновленню;

горизонтальна мобільність і ротація кадрів (людина - позиції), що забезпечує циркуляцію знань між підрозділами;

платформізація знань (колектив - колективу), яка дозволяє закріплювати індивідуальний досвід на рівні організації. Це реалізується через регулярні відкриті наради, мікронавчання (короткі виступи, обговорення), внутрішні бази кейсів і знань. Наприклад, у низці підприємств виробничі наради трансформуються у навчальні майданчики, де поряд із вирішенням операційних питань відбувається аналіз типових помилок і обмін практичними рекомендаціями [4; 82; 87].

Подібні практики забезпечують перехід від спонтанного обміну досвідом до системного накопичення знань.

Горизонтальний і вертикальний нетворкінг забезпечує професійне самовдосконалення менеджерів через систему міжособистісних зв'язків, обміну досвідом і доступу до управлінських ресурсів. У китайському управлінському контексті мережі професійних та особистих контактів мають глибоке історико-культурне коріння як система гуансі (关系) - соціально та професійно корисні

зв'язки. Сьогодні такі мережі розглядаються не лише як інструмент кар'єрного просування, а як повноцінне освітнє середовище, в якому формуються знання, цінності та управлінські компетентності.

Вертикальний нетворкінг (ієрархічні зв'язки) функціонує як канал передачі досвіду, стратегічного мислення та організаційної культури між поколіннями управлінців. Його ключовою характеристикою є спрямованість «зверху вниз» і «знизу вгору», що забезпечує циркуляцію знань у межах організаційної ієрархії. Наприклад, програми типу «взаємне наставництво» дозволяють молодим менеджерам отримувати індивідуальне супроводження від досвідчених керівників, що сприяє формуванню практичних навичок управління та розуміння неформальних правил організаційної поведінки, а також, у свою чергу, виступати для свого наставника джерелом оновлення знань та професійних механізмів (наприклад, щодо користування програмами штучного інтелекту, самопрезентації, електронного документообігу тощо). Важливим аспектом вертикального нетворкінгу є також взаємодія з керівництвом (*upward networking*), яка дає змогу менеджерам засвоювати управлінські підходи, логіку прийняття рішень і стратегічні пріоритети організації. У китайській практиці це часто відбувається через участь у спільних проєктах, робочих нарадах, аналітичних сесіях, де молодші менеджери мають можливість спостерігати за управлінською поведінкою старших колег і переймати їхній досвід [88; 110]. Таким чином формується так зване «імпліцитне знання», яке не передається у формалізованому вигляді, але є критично важливим для професійного розвитку.

Горизонтальний нетворкінг, своєю чергою, забезпечує обмін знаннями між менеджерами одного або близького рівня, сприяючи формуванню колективного інтелекту та розвитку інноваційного мислення. Його ключова функція полягає у створенні середовища для міжгалузевої взаємодії, порівняння управлінських практик і пошуку нових рішень. У китайській практиці це реалізується через участь у галузевих асоціаціях, бізнес-клубах, професійних спільнотах та освітніх програмах типу МВА/ЕМВА, де формується потужна мережа міжособистісних зв'язків. Особливої уваги заслуговують такі форми горизонтального

нетворкінгу, як «приватні ради директорів» (私董会), де керівники різних компаній об'єднуються для спільного аналізу управлінських проблем. У безпечному середовищі довіри учасники отримують зворотний зв'язок, виявляють «сліпі зони» власного управління та знаходять альтернативні підходи до вирішення складних завдань [85; 115].

Подібні практики значно підвищують рівень рефлексії та сприяють професійному зростанню менеджерів. Суттєву роль відіграють також міжорганізаційні та міжрегіональні мережі, що формуються через торгово-промислові палати, асоціації підприємців і державні програми обміну досвідом. Наприклад, у низці регіонів КНР реалізуються програми навчання управлінців малого та середнього бізнесу, які поєднують освітні заходи з мережевою взаємодією, сприяючи розвитку партнерств і обміну інноваційними практиками.

Цифрові платформи у сучасній Китайській Народній Республіці стали одним із найвпливовіших інструментів неформальної освіти, що кардинально трансформує практики професійного самовдосконалення менеджерів. Завдяки поєднанню доступності, інтерактивності та високої швидкості обміну інформацією вони формують нову освітню реальність, у якій навчання інтегрується у повсякденну управлінську діяльність і набуває характеру безперервного процесу. Цифрові платформи фактично ліквідують просторово-часові обмеження традиційного навчання, перетворюючи професійний розвиток на динамічну, персоналізовану і постійно підтримувану практику.

Однією з ключових характеристик цифрового навчального середовища є його функціонування як «мікросистеми навчання», що інтегрується у повсякденне життя менеджера. Показовим прикладом є WeChat, який у китайській практиці виконує не лише комунікаційну, а й освітню функцію. Через робочі та професійні групи регулярно поширюються навчальні матеріали, кейси, аналітичні огляди, що дозволяє менеджерам використовувати фрагментарний час для саморозвитку [93].

Другим важливим механізмом є професійні онлайн-спільноти та цифрові «екосистеми знань», які створюють середовище колективного навчання. У таких спільнотах менеджери обмінюються досвідом, обговорюють практичні проблеми та спільно виробляють рішення. Наприклад, великі онлайн-мережі, що об'єднують десятки тисяч учасників, стають платформами для генерації інноваційних ідей і розвитку міжгалузевих компетентностей. Водночас локальні ініціативи, такі як «нічні школи» (夜校), що часто поєднують онлайн- та офлайн-формати, дозволяють менеджерам опановувати нові технології (зокрема штучний інтелект) і безпосередньо застосовувати їх у бізнесі.

Третім напрямом є використання спеціалізованих цифрових інструментів і застосунків, які забезпечують доступ до структурованих знань. Наприклад, у низці регіонів КНР створено цифрові платформи з базами нормативних документів і кейсів, що дозволяють менеджерам швидко знаходити рішення для конкретних управлінських ситуацій. У корпоративному секторі поширені внутрішні системи дистанційного навчання (LMS), які поєднують навчальні модулі, тестування та аналітику результатів [101; 121]. Особливої уваги заслуговує функція цифрових платформ як «вікна у глобальний професійний простір». Такі платформи, як LinkedIn або Zhihu, забезпечують доступ до міжнародних знань, аналітики та професійних мереж. Через них китайські менеджери отримують можливість вивчати глобальні тренди, встановлювати професійні контакти та розвивати власний експертний профіль [95].

Професійне стажування за кордоном в Китаї сьогодні набуває статусу однієї з найбільш ефективних практик неформальної освіти, яка забезпечує глибоке професійне самовдосконалення менеджерів через занурення у глобальний управлінський контекст. У межах стратегії «виходу назовні» та політики високорівневої відкритості ця форма навчання трансформується з допоміжного етапу підготовки кадрів у стратегічний механізм формування управлінської компетентності міжнародного рівня. Її ключова відмінність

полягає у тому, що навчання відбувається не в умовах моделювання, а в реальному середовищі іншої культури, регуляторної системи та бізнес-практики.

Одним із базових вимірів впливу закордонного стажування є формування міжкультурної управлінської компетентності. Перебуваючи у мультикультурному середовищі, менеджери змушені адаптуватися до різних стилів комунікації, норм поведінки та моделей прийняття рішень. Наприклад, китайські управлінці, які проходили стажування у країнах Європи та Близького Сходу, відзначають, що саме досвід роботи у змішаних командах дозволив їм навчитися узгоджувати інтереси сторін і ефективно працювати в умовах культурних відмінностей [44].

Другим важливим аспектом є передача імпліцитного знання та управлінського досвіду. У процесі стажування менеджери отримують доступ до неформалізованих практик управління, які використовуються в іноземних компаніях. Наприклад, у межах міжнародних програм підготовки кадрів китайських корпорацій сьогодні практикується модель наставництва, коли стажери працюють під керівництвом досвідчених менеджерів іноземних підрозділів. Такий формат дозволяє засвоїти не лише технічні навички, а й управлінські підходи, що становлять основу конкурентоспроможності компаній на зовнішньому ринку.

Не менш важливим є аспект формування глобального професійного нетворкінгу та накопичення соціального капіталу. Закордонні стажування створюють умови для встановлення міжнародних професійних зв'язків, які в подальшому можуть бути використані для розвитку бізнесу, залучення інвестицій або реалізації спільних проєктів. У китайській практиці наявність міжнародного досвіду часто розглядається як ключова конкурентна перевага, що суттєво впливає на кар'єрне просування менеджера [94]. Важливо підкреслити, що розвиток цієї практики забезпечується інституційною підтримкою з боку держави та бізнесу. Реалізуються державні програми міжнародного обміну, а великі корпорації впроваджують власні системи «закордонного загартування» кадрів, спрямовані на підготовку управлінців до роботи на глобальних ринках.

Зокрема, поширеною є практика ротації молодих менеджерів у закордонні підрозділи компаній, що дозволяє поєднати національний і міжнародний досвід [106].

У сучасній Китайській Народній Республіці неформальна освіта виступає системоутворювальним елементом професійного самовдосконалення менеджерів, забезпечуючи безперервність розвитку управлінських компетентностей. Вона охоплює широкий спектр практик, які інтегруються у професійну діяльність, соціальні взаємодії та цифрові середовища, формуючи цілісну екосистему навчання. Нижче представлено узагальнену порівняльну характеристику основних практик (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Практики професійного самовдосконалення менеджерів у
неформальній освіті КНР**

Практика	Сутність	Основні механізми	Ефект	Типові приклади (КНР)
Навчання в процесі професійної діяльності	Інтеграція навчання у робочі процеси	Проектна діяльність, аналіз кейсів, рефлексія	Формування прикладних компетентностей та адаптивності	Навчання в дії (action learning), внутрішні кейс-сесії
Корпоративна культура	Система цінностей як освітнє середовище	Інтеріоризація норм, ритуали, оцінювання	Формування управлінської ідентичності	Huawei, Alibaba
Соціальне навчання	Навчання через взаємодію	Взаємне навчання (peer learning), наставництво, дискусії	Критичне мислення, комунікація	Приватні наради, програма «підтримка зусиль молодих фахівців»
Самоосвіта	Самоспрямоване навчання	Самопланування, рефлексія	Автономність і навчання протягом життя	AI-нічні школи
Неявне знання	Передача досвіду	Наставництво, ротація	Інтуїція, управлінська майстерність	Система «майстер-учень»
Нетворкінг	Професійні зв'язки	Мережі, асоціації	Соціальний капітал	MBA-мережі
Цифрові платформи	Онлайн-середовище навчання	LMS, мікронавчання	Гнучкість та доступність	WeChat, Zhihu

Продовження таблиці 2.4

Практика	Сутність	Основні механізми	Ефект	Типові приклади (КНР)
Стажування за кордоном	Міжнародний досвід	Проекти, наставництво	Глобальне мислення	Ротації

Сьогодні неформальна освіта в КНР постає як багатовимірна, динамічна та технологічно насичена система, що забезпечує безперервний професійний розвиток менеджерів і формує їхню здатність ефективно діяти в умовах сучасних викликів. Порівняльний аналіз практик професійного самовдосконалення менеджерів у неформальній освіті сучасної Китайської Народної Республіки дозволяє розглядати її як багатовимірну, інтегровану та динамічну систему, що функціонує на перетині індивідуального розвитку, організаційного навчання та мережевої взаємодії. Система неформальної освіти менеджерів у КНР характеризується високим рівнем комплексності та взаємодоповнюваності її елементів. Вона поєднує практичну спрямованість, соціальну взаємодію, індивідуальну ініціативу та цифрову підтримку, що у комплексі забезпечує формування сучасного типу менеджера: гнучкого, рефлексивного, інноваційно орієнтованого та здатного до безперервного професійного самовдосконалення.

2.4. Імплементацийний потенціал крос-педагогічного обміну між КНР та Україною у сфері професійного самовдосконалення менеджерів

У сучасних умовах динамічної трансформації глобального управлінського середовища та посилення конкуренції у сфері підготовки управлінських кадрів професійне самовдосконалення менеджерів набуває статусу стратегічного чинника ефективності державного управління і міжнародної конкурентоспроможності. Китайська Народна Республіка та Україна, попри суттєві відмінності історичного, політичного та соціально-економічного

розвитку, демонструють різні моделі формування управлінського корпусу, які, однак, ґрунтуються на спільному принципі: якісний розвиток менеджера можливий за умов поєднання інституціоналізованої освіти, практикоорієнтованого набуття компетентностей і системної передачі професійного досвіду.

Українська модель публічного управління базується на засадах демократичного врядування, розвиненого місцевого самоврядування та виборності значної частини керівного складу, тоді як китайська система характеризується централізованою ієрархічною структурою та домінуванням партійно-державних інституцій у підготовці та розвитку управлінських кадрів. Такі відмінності зумовлюють різні суспільні очікування щодо ролі менеджера, його функціонального навантаження та моделей професійної поведінки [2]. За цих умов пряме перенесення освітніх практик і механізмів професійного самовдосконалення є недоцільним. Натомість доцільним є підхід, що передбачає їх критичне осмислення та селективну адаптацію.

Проведений у попередніх параграфах аналіз дозволяє стверджувати, що, незважаючи на інституційні відмінності, обидві країни орієнтовані на формування компетентного, гнучкого та здатного до безперервного розвитку управлінського корпусу. Саме ця спільність цілей створює підґрунтя для виявлення тих елементів освітніх практик, які можуть бути інтегровані з урахуванням національної специфіки. У цьому контексті крос-педагогічний обмін буде розглядатися в цій роботі як процес цілеспрямованої адаптації та трансформації ефективних освітніх рішень, а не як механічне запозичення моделей. Такий підхід відкриває можливості для формування гібридних освітніх стратегій, здатних поєднати інституційну системність китайського досвіду з гнучкістю та інноваційністю українських практик. Подальший виклад буде присвячений визначенню напрямів і механізмів, що мають найбільший потенціал для взаємного запозичення.

З метою забезпечення науково обґрунтованої та коректної кореляції між освітніми практиками Китайської Народної Республіки та актуальними

викликами системи фахової підготовки та професійного самовдосконалення менеджерів в Україні, у межах даного дослідження було виокремлено сукупність ключових «проблемних питань», що характеризують сучасний стан підготовки та розвитку управлінських кадрів. Такий підхід дозволяє уникнути декларативного перенесення іноземного досвіду та забезпечує адресність подальших рекомендацій, орієнтованих на реальні потреби української системи управління. Визначення зазначених проблемних аспектів здійснювалося на основі аналізу офіційних стратегічних документів, аналітичних звітів та досліджень, підготовлених національними й міжнародними інституціями у 2023–2025 рр. Зокрема, базовими джерелами виступили:

Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, затверджена Кабінет Міністрів України [1];

щорічні аналітичні звіти про стан державної служби, підготовлені Національне агентство України з питань державної служби (2023-2024 рр.) та [12; 16];

аналітичні матеріали та дослідницькі записки Національного інституту стратегічних досліджень, присвячені функціонуванню системи публічного управління в умовах трансформацій і кризових викликів (2023-2025 рр) [12];

звіти бізнес-спільноти, зокрема дослідження європейської Бізнес Асоціації (European Business Association) щодо стану управлінських компетентностей у приватному секторі (2023-2024 рр) [11];

дослідження Київської Школи Економіки щодо тенденцій розвитку людського капіталу в Україні на 2026 р. [38];

аналітичні огляди та рекомендації міжнародних організацій, зокрема Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [41] та Міжнародної організації з міграції (IOM) [29], щодо розвитку системи публічного управління та людського капіталу в Україні (2023-2026 рр).

Аналіз сучасного стану професійного розвитку та самовдосконалення менеджерів в Україні свідчить про наявність системних викликів, які мають як інституційний, так і поведінковий характер. У контексті даного дослідження ці

проблеми розглядаються не лише як обмеження національної системи підготовки управлінських кадрів, але і як аналітична основа для визначення потенціалу імплементації ефективних практик професійного самовдосконалення менеджерів, апробованих у Китайській Народній Республіці.

Однією з ключових проблем професійного розвитку менеджерів в Україні сьогодні є розрив між змістом навчання та реальними потребами управлінської діяльності. Це проявляється у переважанні теоретичних підходів за недостатнього використання практикоорієнтованих форм, зокрема кейс-методів, симуляцій та навчання через вирішення реальних управлінських задач. У результаті освітні програми не забезпечують належної підготовки до роботи в умовах складності та невизначеності. Суттєвим викликом залишається формалізований характер професійного навчання, який не супроводжується внутрішньою мотивацією до саморозвитку. Значна частина управлінців сприймає підвищення кваліфікації як адміністративну вимогу, а не як інструмент професійного зростання. Відсутність чіткого зв'язку між результатами навчання та кар'єрним просуванням, а також обмежені можливості індивідуалізації освітніх траєкторій знижують зацікавленість у безперервному самовдосконаленні.

Важливою проблемою є також недостатній розвиток наставництва як механізму передачі управлінського досвіду. Попри визнання його значущості, наставництво має фрагментарний характер і не забезпечує системної передачі неявного знання, що є критично важливим для формування управлінської компетентності. Це ускладнює процес адаптації нових управлінців і знижує ефективність організаційної діяльності. Окремим обмеженням виступає низький рівень інтеграції навчання з професійною діяльністю. Моделі навчання на робочому місці та через практичну діяльність залишаються недостатньо розвиненими, що призводить до дефіциту стратегічного мислення та управлінської гнучкості. У сучасних кризових умовах це набуває особливої актуальності, оскільки управлінці змушені діяти в ситуаціях високої невизначеності без належної підготовки [3; 8; 14].

У бізнес-середовищі спостерігається недостатній рівень розвитку м'яких навичок, зокрема комунікації, командної взаємодії та лідерства, а також обмеженість стратегічного бачення та здатності до довгострокового планування. Додатковою проблемою є слабка культура самонавчання та недостатнє використання цифрових освітніх ресурсів, що стримує швидке оновлення знань у контексті цифровізації управління [10].

Таким чином, сукупність зазначених проблем формує підґрунтя для пошуку ефективних рішень, зокрема через селективну імплементацію міжнародного досвіду. Водночас результативність такого запозичення залежить від здатності адаптувати відповідні практики до національного інституційного та соціокультурного середовища, що зумовлює необхідність їх критичного осмислення та поетапного впровадження.

Кореляція професійного самовдосконалення з кар'єрним просуванням може стати ефективним інструментом подолання формалізації навчання та низької мотивації до саморозвитку серед українських менеджерів. Китайський досвід у цій сфері демонструє системний підхід, що поєднує нормативні вимоги до підвищення кваліфікації з їх прямою інтеграцією у кадрову політику. У КНР результати навчання, участь у тренінгах, стажуваннях і освітніх програмах безпосередньо впливають на атестацію та призначення на керівні посади. Це формує чітке усвідомлення того, що інвестування у власний розвиток є необхідною умовою професійного зростання. Важливою особливістю китайської моделі є також її плановий і прогностичний характер, який створює сприятливі умови для усвідомленого самонавчання та самовдосконалення. Організації, особливо великі державні та корпоративні структури, забезпечують відносно високий рівень відкритості інформації щодо своїх середньо- та довгострокових стратегічних планів. Це дозволяє менеджерам заздалегідь орієнтуватися у вимогах до майбутніх проектів і відповідно планувати власний професійний розвиток [64]. Наприклад, якщо будівельна компанія планує участь у міжнародному тендері на реалізацію інфраструктурного проекту (зокрема будівництво мосту за кордоном), інформація про це доводиться до

управлінського персоналу щонайменше за рік. У результаті менеджери отримують можливість самостійно ініціювати вивчення іноземної мови, ознайомлення з міжнародними стандартами чи специфікою регуляторного середовища країни-партнера, що підвищує їхні шанси на участь у проєкті та подальше кар'єрне зростання. Таким чином, система професійного навчання вбудовується у стратегічне планування діяльності організації.

В українських умовах впровадження подібного підходу може сприяти формуванню усвідомленої мотивації до навчання та підвищенню ефективності освітніх програм через їх орієнтацію на реальні потреби організацій. Водночас існують суттєві обмеження, серед яких недостатній рівень стратегічного планування, обмежена прозорість управлінських процесів і відсутність усталеного зв'язку між навчанням і кар'єрним зростанням. Додатковими бар'єрами можуть бути опір з боку управлінців та ресурсні обмеження. Для ефективної імплементації необхідно забезпечити інтеграцію професійного навчання з кадровою політикою, зокрема через включення результатів навчання до систем оцінювання діяльності та просування. Важливими є розвиток стратегічного планування, підвищення прозорості управлінських рішень і впровадження індивідуальних освітніх траєкторій. Це дозволить трансформувати навчання з формальної процедури у стратегічний інструмент розвитку управлінського потенціалу.

Розширення практикоорієнтованих форм навчання Розширення практикоорієнтованих форм навчання є одним із найбільш ефективних шляхів подолання розриву між теоретичною підготовкою та реальними управлінськими викликами. Китайський досвід демонструє високий рівень інституціоналізації принципу «навчання через дію», коли освітній процес безпосередньо інтегрований із виконанням управлінських завдань. Зокрема, у КНР перехід менеджера на вищий рівень управління обов'язково супроводжується спеціалізованим навчанням тривалістю від кількох місяців до півтора року, у межах якого він опановує не лише нові посадові функції, але й стратегічні напрями розвитку галузі, механізми реалізації політики та питання юридичної

відповідальності за неправомірні дії. Завершальним етапом є кваліфікаційний іспит, результати якого безпосередньо впливають на кар'єрне просування. Особливо показовою є підготовка управлінців вищого рівня. У цьому випадку навчання передбачає виконання прикладного проєкту, який має бути впроваджений у практику підзвітної території ще під час навчання. Його результативність оцінюється за конкретними показниками розвитку: позитивна динаміка забезпечує не лише отримання диплома, але й підтвердження призначення на посаду. Усі результати фіксуються в електронному портфоліо управлінця, що створює прозору систему обліку професійного розвитку фахівця і впливає на його репутацію та кар'єрні перспективи [109].

В українських умовах впровадження таких практик ускладнюється недостатньою підготовленістю системи до практикоорієнтованого навчання, відсутністю систематизованих кейс-баз, слабкою інтеграцією освітніх і управлінських інституцій, психологічними настановами менеджерів (особливо вищої ланки), а також ресурсними та нормативними обмеженнями. У зв'язку з цим необхідним є комплексний підхід, що передбачає створення національних кейс-центрів, підготовку тренерів, розвиток партнерств між владою, університетами та бізнесом, а також впровадження проєктного навчання з обов'язковою апробацією результатів у практиці. Доцільним є також запровадження систем електронного обліку професійного розвитку. Очікуваними результатами є підвищення якості управлінських рішень, формування практичних компетентностей і відповідальності за результати діяльності, а також посилення зв'язку між навчанням і реальними потребами управління.

Інституціоналізація наставництва як системного механізму передачі досвіду може стати ефективним інструментом подолання дефіциту неявного знання та формування сталої управлінської культури. Китайська модель у цій сфері характеризується високим рівнем організаційної зрілості, де наставництво, зокрема у форматі «подвійного наставництва» (професійного і ціннісного супроводу), є обов'язковою складовою професійного розвитку менеджера. У

державних органах, партійних школах і великих корпораціях КНР новопризначені управлінці проходять етап «введення в курс», який реалізується через індивідуальну або групову наставницьку підтримку. Тривалість такого супроводу залежить від рівня посади (чим вище посада - тим довший термін) та може становити від 6 місяців до двох років. Практично це передбачає закріплення за менеджером наставника або групи фахівців з числа старших працівників підприємства / організації, які забезпечують передачу справ, пояснення неформальних процедур, ознайомлення з внутрішніми комунікаціями та цінностями організації. Воно також відіграє важливу стабілізаційну роль: сприяє безперервності управління, забезпечує «м'яку» адаптацію змін і зменшує ризики дестабілізації колективу при зміні керівництва [82].

В українських умовах впровадження такої моделі ускладнюється відсутністю сформованої культури наставництва, перевантаженістю досвідчених кадрів і недостатньою мотивацією до виконання наставницьких функцій. Крім того, наставництво часто не має чіткого інституційного статусу і не розглядається як важливий елемент професійної діяльності та професійного самовдосконалення. Для ефективної імплементації необхідно нормативно закріпити наставництво як обов'язкову складову службової діяльності, зокрема при переході на нові посади, а також створити систему стимулювання наставників (кар'єрні бонуси, врахування у KPI, матеріальне заохочення). Важливим є впровадження механізмів оцінювання ефективності наставництва. Очікуваними результатами імплементації такої практики в Україні може стати прискорення адаптації нових управлінців, підвищення якості управлінських рішень, формування сталої корпоративної культури та забезпечення наступності управлінських практик.

Розвиток корпоративної культури як середовища самовдосконалення може стати одним із ключових інструментів подолання низької внутрішньої мотивації українських менеджерів до безперервного розвитку. У китайській управлінській практиці корпоративна культура розглядається не лише як сукупність цінностей і норм поведінки, а як стратегічний ресурс, що формує іміджевий, соціальний і

репутаційний капітал як організації, так і кожного працівника. Вона виступає чинником ринкового позиціонування, підвищення довіри партнерів і клієнтів, а також механізмом внутрішньої консолідації персоналу. Важливою особливістю є те, що у КНР формування корпоративної культури є свідомо керованим процесом, ініційованим топ-менеджментом. Керівники не обмежуються декларацією цінностей, а інтегрують їх у системи оцінювання, кадрові рішення, навчальні програми та внутрішні комунікації. У провідних компаніях корпоративні принципи визначають критерії ефективності, впливають на просування персоналу та задають рамки прийняття рішень [4]. У результаті відповідність цінностям стає не менш значущою, ніж професійні компетентності, а саморозвиток набуває внутрішньо мотивованого характеру.

В українських організаціях впровадження такого підходу ускладнюється фрагментарністю корпоративної культури та її переважно декларативним характером. Відсутність чітких ціннісних моделей і їх інтеграції в управлінські процеси знижує потенціал культури як інструменту професійного розвитку [5]. Імплементация китайського досвіду потребує поетапного підходу. Насамперед необхідне усвідомлення ролі корпоративної культури як стратегічного ресурсу на рівні топ-менеджменту. Далі доцільним є формування чітко структурованих ціннісних моделей, інтеграція їх у системи оцінювання, мотивації та кар'єрного просування. Очікуваними результатами є формування стійкої культури самовдосконалення, підвищення мотивації менеджерів, зміцнення організаційної ідентичності та зростання репутаційного капіталу організацій.

Активне використання цифрових платформ як інструменту регулярного навчання є важливим напрямом модернізації професійного самовдосконалення менеджерів. В Україні сьогодні сформовано потужну базову інфраструктуру цифрового навчання: платформи на кшталт «Дія.Освіта», Prometheus і корпоративні освітні сервіси надають доступ до якісного контенту з управління, цифрових навичок і лідерства. Водночас ключова проблема полягає не у відсутності інструментів, а у їх несистемному використанні. Спостерігається дефіцит культури регулярного самонавчання, а також відсутність стимулів

інтегрувати навчання у професійну діяльність. У більшості випадків цифрове навчання має епізодичний характер і не пов'язане з кар'єрним розвитком чи оцінюванням результатів діяльності [7]. Китайський досвід демонструє системну інтеграцію цифрового навчання у щоденну управлінську практику. У низці організацій запроваджено обов'язкові навчальні години (наприклад, 1–2 години на тиждень, офіційно включені до робочого графіку для самостійного навчання на цифрових платформах). Це переводить самонавчання з площини індивідуальної ініціативи у статус організаційної норми.

В українських умовах імплементація такого підходу може мати значний трансформаційний ефект. Доцільним є нормативне закріплення часу для самонавчання як частини робочого навантаження, а також інтеграція цифрових платформ із системами управління персоналом. Це дозволить фіксувати результати навчання, включати їх до оцінювання ефективності та враховувати при кадрових рішеннях. Очікуваними результатами є підвищення рівня цифрових і управлінських компетентностей, формування культури безперервного навчання та зростання адаптивності менеджерів. Водночас впровадження потребує подолання низки викликів, зокрема опору змінам, різного рівня цифрової підготовки та перевантаженості персоналу. Для цього необхідні поетапне впровадження, створення мотиваційних механізмів (сертифікація, бонуси, кар'єрні переваги) та розвиток індивідуалізованих освітніх траєкторій.

Розвиток міжнародних професійних стажувань для менеджерів постає одним із найбільш перспективних напрямів модернізації системи професійного самовдосконалення в Україні. Китайська модель у цій сфері демонструє високий рівень системності: стажування за кордоном розглядається не як додатковий освітній досвід, а як структурований елемент формування управлінського корпусу, який дедалі більше інституціоналізується та інтегрується у вимоги до працевлаштування і кар'єрного зростання. Зокрема, у великих містах КНР (наприклад, у Шанхаї) досвід міжнародного стажування вже впроваджується як обов'язкова умова для зайняття управлінських позицій та просування по службі,

а також як фактор, що враховується при ліцензуванні приватних підприємств щодо зовнішньоекономічної діяльності. Такий підхід формує принципово нову логіку професійного розвитку, в якій міжнародний досвід стає не елітарною можливістю, а стандартом підготовки сучасного менеджера. Практична організація таких стажувань також має чітко визначені вимоги, що забезпечують їх якість і результативність. Зокрема, передбачається тривалість програм від 2 до 4 місяців, обов'язкова повна зайнятість у країні перебування, отримання відповідного типу візи (стажувальної або дослідницької), а також погодження всієї документації до і після стажування з боку уповноважених державних органів, яка в обов'язковому порядку стає частиною професійного портфоліо менеджера у державній системі електронного обліку кадрів. Важливою складовою таких стажувань є також інституційна підтримка з боку приймаючих організацій: призначення наставника, інтеграція стажера у виробничі або управлінські процеси, а також поєднання практичної діяльності з короткостроковими навчальними модулями (2–3 тижні) [28]. Таким чином, формується комплексна модель, що поєднує навчання, практику і наставництво.

Імплементация подібних підходів в Україні може забезпечити низку позитивних ефектів. По-перше, це сприятиме формуванню глобального управлінського мислення, здатності працювати у мультикультурному середовищі та адаптувати міжнародні практики до національних умов, а національні - до вимог зокрема ЕС. По-друге, такі стажування дозволяють подолати розрив між теоретичною підготовкою і реальними управлінськими викликами через занурення у практичне середовище діяльності. По-третє, формуються нові професійні мережі та канали трансферу знань, що є важливими для модернізації управлінських систем. Нарешті, системне впровадження стажувань може підвищити престиж управлінської діяльності та стимулювати мотивацію до саморозвитку. Водночас реалізація такої моделі в українських умовах супроводжуватиметься низкою труднощів. Серед ключових: обмеженість фінансових ресурсів, складність міждержавної координації, необхідність нормативного врегулювання процедур визнання результатів

стажування, а також ризики нерівного доступу до таких програм. Крім того, важливою проблемою може стати відсутність чітких механізмів інтеграції отриманого за кордоном досвіду у подальшу професійну діяльність менеджера. З огляду на це, імплементація китайського досвіду професійних стажувань для менеджерів в Україні потребує поетапного та адаптивного підходу. Доцільними кроками є створення пілотних програм стажувань у співпраці з європейськими та азійськими партнерами, розроблення нормативної бази щодо визнання результатів стажування як елементу кар'єрного просування, запровадження механізмів співфінансування (державного, корпоративного, грантового), формування інституційної інфраструктури (центри координації стажувань, бази партнерських організацій), а також забезпечення обов'язкової компоненти наставництва і постстажувального супроводу.

Табл. 2.5 в узагальненому вигляді представляє ті китайські практики, які мають реальний потенціал імплементації для подолання актуальних викликів системи фахової підготовки та професійного самовдосконалення менеджерів в Україні в умовах сьогодення.

Отже, китайські практики професійного самовдосконалення менеджерів можуть виступати ефективним інструментом модернізації української системи підготовки управлінських кадрів за умови їх критичної адаптації. Важливо підкреслити, що їх імплементація має здійснюватися комплексно, із врахуванням інституційних обмежень, ресурсних можливостей і соціокультурних особливостей, що дозволить забезпечити не лише формальне впровадження, але й реальну трансформацію управлінської практики.

Імплементація окремих елементів українського досвіду у систему професійного самовдосконалення менеджерів КНР, попри загальну структурну зрілість китайської моделі, може розглядатися як перспективний напрям її подальшої модернізації, зокрема в контексті підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційності управлінських практик. Українські підходи, сформовані значною мірою в умовах кризової трансформації, здатні доповнити китайську систему новими інструментами реагування на нестабільність і невизначеність.

Таблиця 2.5

**Імплементацийний потенціал китайських практик для подолання
актуальних викликів системи фахової підготовки та професійного
самовдосконалення менеджерів в Україні**

Назва практики	Які проблеми вирішує	Очікуваний ефект	Шлях імплементації	Виклики
Зв'язок навчання з кар'єрою	Низька мотивація	Зростання залученості	Інтеграція в HR	Опір змінам
Практико-орієнтоване навчання	Розрив теорії і практики	Практичні навички	Кейс-центри	Брак ресурсів
Наставництво	Дефіцит досвіду	Швидка адаптація	Нормативне впровадження	Перевантаження наставників
Цифрове навчання	Несистемність	Безперервність розвитку	Робочі години навчання	Цифровий розрив
Корпоративна культура	Низька мотивація	Стійка культура розвитку	Інтеграція цінностей	Декларативність
Стратегічне планування розвитку	Відсутність практики постійного самовдосконалення	Цілеспрямоване навчання	Прозорість планів	Закритість систем
Професійне стажування за кордоном	Глобальність та стратегічність підготовки	Відповідність світовим стандартам, створення глобальної мережі нетворкінгу	Інституалізація та професійна вимога	Відсутність інфраструктури

По-перше, важливою є українська практика розвитку навчання в умовах криз, зокрема активне використання цифрових платформ та гібридних форматів навчання для підготовки управлінців. В Україні цифрові освітні середовища (зокрема національні онлайн-платформи, відкриті курси, гібридні формати навчання) стали ключовим інструментом забезпечення безперервності освіти в умовах воєнного стану та обмежених ресурсів. Такий підхід дозволяє швидко масштабувати навчання, забезпечувати доступ до актуальних знань і

підтримувати професійну підготовку навіть у надзвичайних ситуаціях [20]. У контексті КНР ця практика може сприяти посиленню гнучкості існуючої системи професійного самовдосконалення менеджерів, доповнюючи її високий рівень інституціоналізації можливостями швидкого реагування на кризові виклики, включаючи пандемії, економічні коливання або глобальні ризики. Значущість цього напрямку для Китаю підтверджується стратегічними орієнтирами цифрової трансформації освіти, закріпленими, зокрема, у «Плані модернізації освіти Китаю до 2035 року», де наголошується на необхідності розвитку цифрових освітніх екосистем і забезпечення доступності навчання в будь-яких умовах. Крім того, у виступах Сі Цзіньпін неодноразово підкреслювалася важливість побудови «суспільства навчання» (学习型社会), здатного функціонувати навіть у кризових ситуаціях [120]. Також цінність цієї української практики підвищується з урахуванням концепції гнучкого навчання, яка активно використовується в КНР для підготовки фахівців, зокрема менеджерів та управлінців, для економічно відсталих та сільських районів країни.

По-друге, значний інтерес становить українська практика впровадження концепції «життєвого циклу навчання», яка орієнтована на довгостроковий і поетапний розвиток управлінських компетентностей. В Україні ця модель передбачає систематичний аналіз освітніх потреб управлінців на різних етапах їхньої кар'єри та формування відповідних програм навчання, що враховують зміну професійних ролей і функцій [50]. Для КНР, де система підготовки менеджерів уже характеризується високим рівнем плановості, імплементація такого підходу може сприяти поглибленню індивідуалізації освітніх траєкторій та посиленню орієнтації на персоналізований розвиток управлінців. Це особливо актуально в умовах переходу до інноваційної економіки та зростання ролі креативних і міждисциплінарних компетентностей. Важливість довгострокового розвитку людського капіталу в Китаї визначається на рівні державної політики, зокрема у документах, пов'язаних із реалізацією стратегії «Подвійної циркуляції» (双循环) та модернізації системи державного управління [118]. У

цьому контексті інтеграція концепції «життєвого циклу навчання» може посилити вже існуючі механізми планування кар'єрного розвитку, доповнивши їх інструментами більш гнучкого реагування на індивідуальні освітні потреби.

По-третє, перспективною для КНР є українська практика інтеграції навчання з механізмами відповідальності, яка проявляється у прив'язці освітніх програм до професійних стандартів і вимог державної служби. В Україні результати навчання дедалі більше пов'язуються з оцінюванням професійної діяльності, дотриманням стандартів і відповідальністю за прийняті управлінські рішення. Для китайської системи, яка традиційно орієнтована на поєднання політичної лояльності та професійної компетентності, імплементація такого підходу може сприяти подальшому зміцненню прозорості та об'єктивності оцінювання управлінців, особливо у сфері публічного адміністрування. Це має особливе значення в умовах посилення антикорупційної політики та підвищення вимог до ефективності державного управління. Важливість цього напряму підтверджується низкою нормативних документів КНР, зокрема положеннями щодо підвищення якості державної служби та вдосконалення системи оцінювання кадрів, а також акцентами на підзвітності й відповідальності, які регулярно озвучуються у програмних виступах керівництва країни.

По-четверте, українська практика впровадження швидких освітніх рішень (short courses) є відповіддю на потребу оперативного оновлення знань у динамічному середовищі. Короткострокові курси, мікрокваліфікації та модульні програми дозволяють швидко реагувати на зміни у професійних вимогах і забезпечують адресне формування конкретних компетентностей. У китайському контексті, де система навчання менеджерів часто передбачає тривалі та структуровані програми, інтеграція таких форматів може значно підвищити оперативність навчання та його відповідність актуальним викликам, зокрема у сферах цифрового управління, інновацій та міжнародної співпраці. Це особливо важливо в умовах переходу до економіки знань та реалізації стратегій високотехнологічного розвитку. Важливість швидкого оновлення компетентностей підкреслюється в політичних і програмних документах КНР,

зокрема у 14-му П'ятирічному плані розвитку, де акцентується необхідність формування гнучкої системи підготовки кадрів, здатної оперативно реагувати на технологічні зміни [119]. Таким чином, українські практики швидких освітніх рішень можуть доповнити традиційну систему підготовки, забезпечуючи її динамічність.

По-п'яте, значний потенціал для імплементації має українська практика формування індивідуальних освітніх траєкторій в межах формальної освіти. Такий підхід передбачає, що поряд із обов'язковими дисциплінами здобувачі освіти (зокрема майбутні та чинні менеджери) мають можливість самостійно формувати частину навчального плану, обираючи курси відповідно до власних професійних інтересів, кар'єрних цілей, рівня підготовки та специфіки управлінської діяльності (вибіркові дисципліни / блоки). Це дозволяє поєднати стандартизовану базову підготовку з елементами індивідуалізації, забезпечуючи більш адресний розвиток компетентностей. У контексті професійного самовдосконалення менеджерів така модель сприяє підвищенню ефективності навчання, оскільки управлінець отримує можливість зосередитися на тих напрямках, які є найбільш релевантними для його професійних завдань. Водночас система курсів за вибором формує внутрішню мотивацію до навчання, адже освітній процес стає результатом усвідомленого вибору, а не лише виконанням встановлених вимог. Це також сприяє розвитку гнучких і адаптивних управлінських компетентностей, здатності до міждисциплінарного мислення та швидкого реагування на зміни [6]. Для КНР, де програми підготовки управлінців в формальній освіті традиційно мають більш уніфікований і централізований характер, імплементація елементів такої моделі може стати важливим кроком до підвищення персоналізації професійного розвитку. Важливість такого підходу узгоджується зі стратегічними орієнтирами розвитку освіти в КНР, де акцент робиться на формуванні системи навчання протягом життя та підвищенні якості людського капіталу. Запровадження системи курсів за вибором як інструменту індивідуалізації формальної освіти може посилити ці тенденції, забезпечивши більш гнучке та ефективне професійне самовдосконалення менеджерів.

Таким чином, українські практики, сформовані в умовах високої динаміки та необхідності швидкої адаптації до змін, можуть стати важливим доповненням до китайської системи професійного самовдосконалення менеджерів. Їх селективна імплементація сприятиме підвищенню гнучкості, оперативності та індивідуалізації навчання, що відповідає сучасним викликам розвитку управлінського корпусу КНР.

Табл. 2.6 в узагальненому вигляді представляє ті українські практики, які мають реальний потенціал імплементації для подолання актуальних викликів системи фахової підготовки та професійного самовдосконалення менеджерів в КНР в умовах сьогодення.

Таблиця 2.6

Імплементаційний потенціал українських практик для подолання актуальних викликів системи фахової підготовки та професійного самовдосконалення менеджерів в КНР

Назва практики	Які проблеми вирішує	Очікуваний ефект	Шлях імплементації	Виклики
Навчання в умовах криз (цифрові платформи)	Недостатня гнучкість системи навчання	Підвищення адаптивності, безперервність навчання	Розвиток онлайн-платформ, гібридні моделі	Інерційність системи, цифрова нерівність
Концепція життєвого циклу навчання	Обмежена індивідуалізація розвитку	Персоналізовані траєкторії навчання	Системи моніторингу кар'єрного розвитку	Складність інтеграції у існуючі моделі
Інтеграція навчання з відповідальністю	Формалізація оцінювання кадрів	Підвищення прозорості та відповідальності	Зв'язок навчання з КРІ та оцінюванням	Опір змінам, бюрократичні ризики
Гібридні формати навчання	Жорсткість традиційних моделей	Гнучкість і доступність освіти	Комбінування онлайн та офлайн навчання	Потреба в інфраструктурі
Швидкі освітні рішення	Повільність оновлення програм	Оперативне оновлення знань	Впровадження мікрокурсів	Якість та стандартизація
Індивідуальні освітні траєкторії	Уніфікованість навчання	Підвищення ефективності розвитку	Планування навчання на основі потреб	Складність адміністрування

Таким чином, українські практики, сформовані в умовах трансформації та кризового розвитку, можуть виступати цінним джерелом інновацій для китайської системи професійного самовдосконалення менеджерів. Їх імплементація здатна підвищити гнучкість, адаптивність і індивідуалізацію освітніх процесів, що відповідає стратегічним цілям модернізації управлінського корпусу КНР.

Аналіз можливостей крос-педагогічного обміну між Україною та КНР у сфері професійного самовдосконалення менеджерів засвідчує наявність певного потенціалу для взаємного збагачення освітніх практик. Українські підходи, сформовані в умовах високої динаміки, невизначеності та ресурсних обмежень, здатні посилити китайську систему за рахунок підвищення її гнучкості, індивідуалізації та адаптивності. Водночас китайський досвід забезпечує високий рівень системності, інституціоналізації та стратегічної узгодженості процесів професійного розвитку управлінців. За таких умов ефективно впровадження певних практик має здійснюватися не як механічне перенесення окремих моделей, а як процес адаптації з урахуванням національних інституційних, соціокультурних і управлінських особливостей. Саме такий підхід дозволить обома країнам збагатити власну модель професійного самовдосконалення менеджерів для формування конкурентоспроможного управлінського корпусу, здатного відповідати сучасним викликам глобального розвитку.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу практики професійного самовдосконалення менеджерів у сучасному Китаї встановлено її цілісність, багаторівневність та стратегічна зорієнтованість як системи, яка інтегрована в державну політику розвитку людського капіталу. Зокрема:

доведено, що організаційно-педагогічні умови професійного самовдосконалення менеджерів у КНР мають системний, ієрархічно впорядкований і державно-координований характер. Їх основу становить поєднання стратегічного державного управління (нормативно-правове регулювання, інституційне забезпечення, кадрова політика) та індивідуальної освітньої активності менеджерів. Така модель забезпечує узгодженість між цілями професійного розвитку та національними соціально-економічними пріоритетами, формуючи середовище безперервного професійного зростання. Ключовими умовами визначено цілеспрямованість, практикоорієнтованість, цифровізацію, мотиваційну підтримку та належне ресурсне забезпечення;

з'ясовано, що ефективність системи професійного самовдосконалення менеджерів в КНР забезпечується синергією формальної та неформальної освіти. Їх взаємодія має інтегрований характер: формальна освіта визначає структуровану траєкторію професійного розвитку, тоді як неформальна забезпечує її гнучкість, індивідуалізацію та адаптивність до динамічних змін. Така взаємодія сприяє поєднанню фундаментальної підготовки з актуальними практичними компетентностями, забезпечуючи безперервність навчання впродовж життя;

схарактеризовано формальну освіту як ключовий інституційний механізм професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, що охоплює як класичні, так і автономні освітні траєкторії. Підготовка здійснюється через систему класичних університетів (бакалаврат, магістратура, докторантура), спеціалізовані школи менеджменту, відкриті та дистанційні університети. Поряд із цим функціонують автономні траєкторії (зокрема партійні школи, програми освіти дорослих, дистанційні формати), які забезпечують доступність освіти для працюючих фахівців і визнаються державою;

визначено, що неформальна освіта виступає динамічним інноваційним компонентом системи, охоплюючи самоосвіту, корпоративне навчання, цифрові платформи, професійні спільноти та міжнародні стажування. Її ключовими характеристиками є гнучкість, доступність, індивідуалізація та оперативність

оновлення змісту, що забезпечує швидке реагування на технологічні й управлінські зміни;

обґрунтовано перспективи імплементації китайського досвіду в Україні, зокрема через посилення зв'язку освіти з кар'єрним розвитком, впровадження практикоорієнтованих підходів, наставництва та цифрових інструментів. Водночас перспективним є взаємообмін практиками, включаючи український досвід навчання в умовах криз. Ефективність імплементації залежить від урахування інституційних і соціокультурних особливостей обох країн.

Матеріали, представлені у Розділі 2, дозволяють зробити висновок, що китайська модель професійного самовдосконалення менеджерів є цілісною, інноваційною та ефективною системою, яка може слугувати концептуальною основою для модернізації відповідних освітніх і управлінських практик в Україні.

Основні положення розділу 2 висвітлено в таких публікаціях авторки [1; 2; 3; 6; 7; 8].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Верховна Рада України. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>
2. Гончаренко Н. С. Модернізація управлінської освіти в КНР: досвід для України. . 2022. № 3(38). С. 89–101. URL: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2022.3.7>
3. Дакал А., Казаков Г. Актуальні проблеми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 1(15). С. 223–242. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-1\(15\)-223-242](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-1(15)-223-242)
4. Дзін Лань. Особливості формування організаційної культури у Китаї. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2021. № 51. С. 67–76. URL: <https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.07>
5. Євтушенко Н. О., Ващенко О. П., Завгородній А. А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Штучний інтелект*. 2023. № 1–2. С. 20–24. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120440>
6. Задорожна-Княгницька Л. В. Формування індивідуальної освітньої траєкторії магістрів — майбутніх менеджерів освіти у процесі професійної підготовки. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 20. С. 125–129. URL: <https://doi.org/10.32843/2663-6085-2020-20-1-26>
7. Івашова Л., Бондаренко Л. Удосконалення змісту, організації й управління системою професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 1(40). С. 73–84. URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-1.11>
8. Калініченко О. М. Підготовка державних службовців в Україні: виклики та перспективи. *Держава та регіони*. 2024. № 4. С. 60–65. URL: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.10>

9. Коваленко О. В. Професійна підготовка менеджерів у системі вищої освіти КНР. *Науковий вісник Полтавського педагогічного університету*. 2023. № 2(15). С. 45–52. URL: <https://doi.org/10.31812/edu.2023.2.6>
10. Носань Н., Зачосова Н., Гапоненко Н. Використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2024. № 3(99). С. 34–38. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.6>
11. Офіційний сайт European Business Association. Дослідження та аналітика. 2026. URL: <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analytyka/>
12. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. Аналітичні доповіді. 2024–2025. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi?page=1>
13. Петренко Л. В. Цифровізація підготовки менеджерів у Китаї. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2024. Т. 92, № 4. С. 112–125. URL: <https://doi.org/10.33407/itlt.v92i4.5213>
14. Подольчак Н., Цигилик Н., Хім М. Проблеми та перспективи підготовки державних службовців у сучасних українських реаліях. *Економіка, підприємництво, менеджмент*. 2021. Т. 8, № 1. С. 80–89. URL: <https://doi.org/10.23939/eem2021.01.080>
15. Портал управління знаннями. Голова НАДС представила публічний звіт про діяльність Агентства у 2024 році та окреслила пріоритети на 2025 рік. 2025. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/holova-nads-predstavyla-publichnyi-zvit-pro-diiialnist-ahentstva-u-2024-rotsi-ta-okreslyla-priorytety-na-2025-rik>
16. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2023 рік. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_NADS_2023.pdf

17. Савченко Т. О. Система підготовки менеджерів у Китаї: структурно-функціональний аналіз. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2020. Т. 10, № 2. С. 78–85. URL: <https://doi.org/10.2478/rpp-2020-0011>
18. Шевченко І. М. Особливості підготовки управлінських кадрів у Китаї в умовах глобалізації. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 5(109). С. 233–241. URL: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2021.05/233-241>
19. Шумський О. Л. Особливості розвитку вищої освіти Китаю на засадах національної організаційної культури. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2024. № 9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13622937>
20. Berezovska N., Zahorskyi V., Kalashnyk N., Novak-Kalyayeva L., Lipentsev A., Olefirenko O., Oliyarnyk V., Sushynskyi O. Implementing an Ecosystem Approach in Public Administration: Achieving Sustainable Development Goals in Crisis and Recovery. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*. 2024. Vol. 17, No. se4. P. 334–347. URL: <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.334-347>
21. Chen Y., Xiao J. Management Education in China: Trends, Challenges, and Opportunities. *The International Journal of Management Education*. 2022. Vol. 20, No. 2. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100603>
22. Ebrahimi B., Young S. Managerial Motivation in China: Replication and Extension of Miner's Hierarchical Role Motivation Theory. *Management Review Quarterly*. 2023. Vol. 73, No. 1. P. 91–112. URL: <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00232-x>
23. Forgione F. Motivational Methods in China: A Study Across Public and Private Sector. Ca' Foscari University of Venice, 2019. URL: <https://unitesi.unive.it/retrieve/8e851c12-1a7c-42d9-af27-901a3f589255/865812-1221354.pdf>
24. Fu X. From Administrative Responsibility to Political Core: A Systematic Review of the Party Organization Leadership System in Chinese Schools. *International Journal of Social Science and Education Research*. 2026. Vol. 9, No. 2. P. 37–44. URL: [https://doi.org/10.6918/IJOSSER.202602_9\(2\).0006](https://doi.org/10.6918/IJOSSER.202602_9(2).0006)

25. Guo S., Guo Y. The Role of the State in Shaping China's Lifelong Learning System. *International Journal of Lifelong Education*. 2020. Vol. 39, No. 5–6. P. 551–565. URL: <https://doi.org/10.1080/02601370.2020.1820353>
26. Guo S., Guo Y. Higher Education Internationalization and Management Training in China. *Journal of Studies in International Education*. 2021. Vol. 25, No. 5. P. 537–554. URL: <https://doi.org/10.1177/1028315320906123>
27. Guo Y., Gong T. Operational Dilemmas and Cadre Education and Training at a County Party School in China. *The China Quarterly*. 2023. Vol. 256. P. 1050–1066. URL: <https://doi.org/10.1017/S0305741023000952>
28. He B., Xu G., Gu X. Within-Group Differences: Differentiated Chinese Expatriate-HCN Interactions and the Influence of Human Resource Management Practices. *International Business Review*. 2025. Vol. 34, No. 4. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102448>
29. International Organization for Migration. Employment and Livelihoods in Ukraine. 2025. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom_ukr_employment_november-2024_-1.pdf
30. Jiang F., Kim K. A. Political Control, Corporate Governance and Firm Value: The Case of China. *Journal of Corporate Finance*. 2022. Vol. 72. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2022.102161>
31. Li J., Pilz M. Vocational Education and Training in China: A System in Transformation. *Journal of Vocational Education & Training*. 2021. Vol. 73, No. 3. P. 435–452. URL: <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1716805>
32. Li X., Pilz M. Ideology in China's Vocational and Managerial Education: The Role of Political Education in Skill Formation. *Journal of Vocational Education & Training*. 2023. Vol. 75, No. 4. P. 617–634. URL: <https://doi.org/10.1080/13636820.2022.2061045>
33. Li X., Sun W. Business Education and Employability in China: The Role of Universities in Shaping Managerial Talent. *Education + Training*. 2021. Vol. 63, No. 7/8. P. 1021–1035. URL: <https://doi.org/10.1108/ET-02-2020-0043>

34. Liu Q., Fang Y. Lifelong Learning and Managerial Competence Development in China. *Adult Education Quarterly*. 2022. Vol. 72, No. 3. P. 273–292. URL: <https://doi.org/10.1177/07417136211055621>
35. Official site of Alibaba Group. Alibaba Unveils Six New Company Values for the Digital Era. 2019. URL: <https://www.alibabagroup.com/en-US/document-1491212036011458560>
36. Official site of ByteDance. Inspire Creativity, Enrich Life. 2026. URL: <https://www.bytedance.com/en/>
37. Official site of Huawei. Huawei's Vision, Mission, and Culture. 2022. URL: <https://www.scribd.com/document/503928836/Huawei-company-culture>
38. Official site of Kyiv School of Economics. Human Capital Trends in Ukraine Make Reforms of the Labour Market, Social Benefits System, and Education Funding Key Priorities for 2026. 2026. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/human-capital-trends-in-ukraine-make-reforms-of-the-labour-market-social-benefits-system-and-education-funding-key-priorities-for-2026-human-capital-chartbook-kse-institute/>
39. Official site of Tencent Group. What Are Mission, Vision & Core Values of Tencent Holdings Company. 2025. URL: <https://matrixbcg.com/blogs/mission/tencent>
40. Official site of Xiaomi. What Are Mission, Vision & Core Values of Xiaomi Company. 2026. URL: <https://matrixbcg.com/blogs/mission/mi>
41. Organisation for Economic Co-operation and Development. Public Governance Review of Ukraine. 2026. URL: <https://www.oecd.org/content/oecd/en/search.html?q=Public+governance+review+of+Ukraine.&orderBy=mostRelevant&page=0&facetTags=oecd-languages:en>
42. Ottervik M., Wang H. Y., Li Z. Operational Dilemmas and Cadre Education and Training at a County Party School in China. *China Quarterly*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1017/S0305741023001152>
43. Qiang G. From Embeddedness of Individuals to Embeddedness of Organizations: The Party and the Structure of State-Owned Enterprise Governance.

Comparative Economic & Social Systems. 2019. No. 6. P. 71–81. URL: <http://dianda.cqvip.com/Qikan/Article/Detail?id=7100567592>

44. Sun Y., Chen X. Does Overseas Internship Experience Promote Career Success? A Study of Chinese Returnee Managers in Multinational Corporations. *International Journal of Human Resource Management*. 2022. Vol. 33, No. 7. P. 1335–1358. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2049711>

45. Wang J., Liu B. The Development of MBA Education in China: Achievements and Future Directions. *Frontiers of Business Research in China*. 2020. Vol. 14, No. 1. P. 1–16. URL: <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00082-5>

46. Wang J., Liu S. Leadership Development in China: The Role of State, Ideology, and Global Influences. *Human Resource Development International*. 2021. Vol. 24, No. 5. P. 520–538. URL: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1850097>

47. Wang Y., Su Y. Integration of Industry and Education in Chinese Management Education. *Asia Pacific Education Review*. 2023. Vol. 24, No. 2. P. 325–338. URL: <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09767-8>

48. Xu S. Organizing Forestry Governance: Cadre Training in China's Multi-Level Governance Regime. *Journal of Environmental Management*. 2019. Vol. 231. P. 795–803. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.10.070>

49. Yang C., Zhang L., Ling X., Qin X., Li M. Digitalization Capability and Digital Product and Service Innovation Performance: Empirical Evidence from China. *Business Process Management Journal*. 2025. Vol. 31. P. 535–555. URL: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2024-0075>

50. Yermachenko V., Bondarenko D., Akimova L., Karpa M., Akimov O., Kalashnyk N. Theory and Practice of Public Management of Smart Infrastructure in the Conditions of the Digital Society's Development: Socio-Economic Aspects. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, No. 1. P. 617–633. URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2023.29>

51. Zhang W., Guo S., Liu J., He Y., Song M., Chen L. Linking Emotion Regulation Strategies to Employee Motivation: The Mediating Role of Guanxi

Harmony in the Chinese Context. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Article 837144. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.837144>

52. Zhang L., Du W. Digital Transformation and Management Education Reform in Chinese Universities. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 4. URL: <https://doi.org/10.3390/su15043278>

53. Zhang W., Zhu C. Lifelong Learning and the Development of Human Capital in China: Policy, Practice and Challenges. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 3. URL: <https://doi.org/10.3390/su14031475>

54. Zhao K., Zhang X. Loyalty and Competence: The Political Selection of Local Cadres in China. *The China Quarterly*. 2023. Vol. 254. P. 432–450. URL: <https://doi.org/10.1017/S0305741022000520>

55. Zhao Y., Wornov T. China's Education Modernization and the Political Shaping of Talent Development. *Comparative Education Review*. 2022. Vol. 66, No. 3. P. 415–437. URL: <https://doi.org/10.1086/719889>

56. Zhao Y., Zhang H. Talent Cultivation Models for Management Professionals in China's Higher Education System. *Education Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 1. URL: <https://doi.org/10.3390/educsci14010045>

57. Zheng X. Beyond Economic Performance: A Meta-Analytic Study of the Relationship between Performance Indicators and Cadre Promotion in China. *Mendeley Data*. 2025. URL: <https://www.mendeley.com>

58. 贲越. 非正式学习在F公司培训中的运用研究. 新西部. 2019. 35 (2) 号. [Бі Юе. Дослідження застосування неформального навчання у підготовці персоналу F-компанії. *Новий Західний Китай*. 2019. № 35(2).] URL: <https://xueshu.baidu.com/ndsolar/browse/detail?paperid=1e6e0mx0972n08c07y090j00mp259829>

59. 边鹏. 基于管理方格理论的企业管理者领导力提升途径研究. 上海市经济管理干部学院学报. 2021. 1号. [Бянь Пен. Дослідження шляхів підвищення лідерства керівників підприємств на основі теорії управлінської сітки. *Журнал*

Шанхайського інституту економічного управління кадрами. 2021. № 1.] URL: <https://doi.org/10.19702/j.cnki.jsemc.2021.01.007>

60. 财政部, 中共中央组织部, 国家公务员局. 中央和国家机关培训费管理办法. 财政部官网. 2016. 540号. [Міністерство фінансів, Організаційний відділ Центрального Комітету Комуністичної партії Китаю, Державне управління у справах державної служби. Заходи щодо управління витратами на навчання центральних і державних органів. Офіційний вебсайт Міністерства фінансів. 2016. № 540.] URL: <http://m.mof.gov.cn>

61. 陈超, 张树满. 领导数字思维: 概念界定与框架构建. 心理科学进展. 2025. 33 (7) 号. 页 1104–1119. [Чень Чао, Чжан Шуман. Цифрове мислення лідера: визначення поняття та побудова рамкової структури. *Досягнення психологічної науки*. 2025. Т. 33, № 7. С. 1104–1119.] URL: <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2025.1104>

62. 陈春花. 管理的变化与未来. 北京大学国家发展研究院. 2021. 3月22日. [Чень Чуньхуа. Зміни та майбутнє менеджменту. Національна школа розвитку Пекінського університету. 22 березня 2021 р.] URL: <https://www.nsd.pku.edu.cn/sylm/gd/513046.htm>

63. 陈红军. 企业管理者数字素养框架设计与实践路径研究. 中国商论. 2025. 10号. [Чень Хунцзюнь. Дослідження розроблення рамки цифрової грамотності керівників підприємств та шляхів її практичної реалізації. *Китайський бізнес-огляд*. 2025. № 10.] URL: <https://doi.org/10.12451/202507.00457>

64. 陈雅萍, 李永鑫, 陈建安. 工作自主性对员工创新绩效的影响研究——现场非正式学习的中介和工作价值观的调节. 兰州财经大学学报. 2021. 37

(4) 号. [Чень Япін, Лі Юнсінь, Чень Цзянань. Дослідження впливу робочої автономії на інноваційну результативність працівників: посередницька роль неформального навчання на робочому місці та модераційна роль трудових цінностей. *Журнал Ланьчжоуського університету фінансів та економіки*. 2021. Т. 37, № 4.] URL: <https://wap.cnki.net/touch/web/Journal/Article/SXGZ202104001.html>

65. 程波辉, 彭向刚. 基于制度可实施性的我国干部教育培训制度审视. *南京社会科学*. 2018. 1号. 页 84–91. [Чен Бохуей, Пен Сянган. Огляд системи освіти та підготовки кадрів у Китаї з позицій інституційної реалізованості. *Нанкінські соціальні науки*. 2018. № 1. С. 84–91.] URL: <https://doi.org/10.15937/j.cnki.issn1001-8263.2018.01.011>

66. 丁进. 领导干部培训规律研究. *甘肃行政学院学报*. 2018. 5号. [Дін Цзінь. Дослідження закономірностей підготовки керівних кадрів. *Журнал Академії управління Ганьсу*. 2018. № 5.] URL: <https://doi.org/10.3969/j.issn.1009-6566.2018.05.010>

67. 董明发. 要推进学习的改革创新. *人民论坛*. 2018. [Дун Мінфа. Необхідно просувати реформу та інновації навчання. *Народний форум*. 2018.] URL: <http://theory.people.com.cn/n1/2018/1009/c40531-30329876.html>

68. 高松. 系统发力 营造高教优质生态——中国科学院院士、中山大学校长高松代表专访. *光明日报*. 2026. [Гао Сонг. Системні зусилля зі створення високоякісної екосистеми вищої освіти: інтерв'ю з Гао Сонгом, академіком Академії наук Китаю та ректором Університету Сунь Ятсена. *Гуанмін жибао*. 2026.] URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1859401648556183700&wfr=spider&for=pc>

69. 国家开发投资集团有限公司课题组. 国企经理层任期制和契约化管理背景下的干部管理机制研究. 国企. 2022. 5号. [Дослідницька група Державної корпорації розвитку та інвестицій. Дослідження механізму управління кадрами в умовах строкової системи посад і контрактного управління керівним складом державних підприємств. *Державні підприємства*. 2022. № 5.] URL: <https://cneo.com.cn/detail28340.html>

70. 国家市场监督管理总局, 国家标准化管理委员会. GB/T 26998-2020 职业经理人考试测评国家标准信息公共服务平台. 2020. [Державне управління з регулювання ринку, Управління стандартизації Китаю. GB/T 26998-2020. Іспит та оцінювання професійних менеджерів. Національна платформа державної служби інформації про стандарти. 2020.] URL: https://openstd.samr.gov.cn/bz/gk/gb/std_list?p.p1=0&p.p90=circulation_date&p.p91=gb&p.p2=GB/T%2026998-2020

71. 国家市场监督管理总局, 国家标准化管理委员会. GB/T 26999-2021 职业经理人相关术语. 2021. [Державне управління з регулювання ринку, Управління стандартизації Китаю. GB/T 26999-2021. Термінологія, що стосується професійних менеджерів. 2021.] URL: <https://max.book118.com/html/2022/0208/6153014054004114.shtm>

72. 国家市场监督管理总局, 国家标准化管理委员会. GB/T 28934-2021 职业经理人培训规范国家标准信息公共服务平台. 2021. [Державне управління з регулювання ринку, Управління стандартизації Китаю. GB/T 28934-2021. Стандарт підготовки професійних менеджерів. Національна платформа державної служби інформації про стандарти. 2021.] URL: https://openstd.samr.gov.cn/bz/gk/gb/std_list?p.p1=0&p.p90=circulation_date&p.p91=gb&p.p2=GB/T%2028934-2021

73. 国家质量监督检验检疫总局, 国家标准化管理委员会. GB/T 28933-2012 职业经理人通用考评要素. 全国标准信息公共服务平台. 2012. [Державне управління з нагляду за якістю, інспекції та карантину, Управління стандартизації Китаю. GB/T 28933-2012. Загальні елементи оцінювання професійних менеджерів. Національна платформа державної служби інформації про стандарти. 2012.] URL: https://openstd.samr.gov.cn/bzgk/gb/std_list?p.p1=0&p.p90=circulation_date&p.p91=gb&p.p2=GB/T%2028933-2012

74. 湖南省工业和信息化厅. 湖南省工业和信息化厅本级2025年“湘企英才”中小企业经营管理人员培训项目公开招标公告. 湖南省工业和信息化厅官网. 2025. [Департамент промисловості та інформаційних технологій провінції Хунань. Оголошення про відкриті торги на проєкт підготовки управлінських кадрів малих і середніх підприємств «Таланти підприємств Хунані» на 2025 рік. Офіційний вебсайт Департаменту промисловості та інформаційних технологій провінції Хунань. 2025.] URL: <https://gxt.hunan.gov.cn>

75. 黄飞. 上海科技干部培训课程体系重构研究——基于创新驱动发展视角与调研访谈结果. 华东科技. 2023. 2号. [Хуан Фей. Дослідження реконструкції системи навчальних курсів для науково-технічних кадрів Шанхаю на основі перспективи інноваційно орієнтованого розвитку та результатів опитувань й інтерв'ю. *Наука і технології Східного Китаю*. 2023. № 2.] URL: https://pgzx.lzufe.edu.cn/_local/E/7A/6B/C06B4AAF47B4BA3E8A3374C4CCD_4DCE6AED_C8673.pdf

76. 黄凯南, 刘素春. 党的领导嵌入国有企业治理制度的三重维度. 山东社会科学. 2022. 5号. 页 112–120. [Хуан Кайнань, Лю Сучунь. Три виміри інтеграції партійного керівництва в систему управління державними

підприємствами. *Соціальні науки Шаньдуну*. 2022. № 5. С. 112–120.] URL: <https://opaj.napstic.cn>

77. 贾智莲. 中国干部治理的经济学解释——基于政治劳动力市场视角的分析. *重庆大学学报 (社会科学版)*. 2019. 25 (4) 号. 页 53–62. [Цзя Чжилян. Економічне пояснення китайського кадрового управління: аналіз з позицій політичного ринку праці. *Журнал Чунцінського університету: соціальні науки*. 2019. Т. 25, № 4. С. 53–62.] URL: <https://doi.org/10.11835/j.issn.1008-5831.jg.2018.12.004>

78. 江若琰. 基于案例的企业培训组织设计与变革机制研究: 博士学位论文. 北京大学. 2021. [Цзян Жоянь. Дослідження проєктування організації корпоративного навчання та механізму її змін на основі кейсів: докторська дисертація. Пекінський університет. 2021.] URL: [https://xueshu.baidu.com/s?wd=paperuri:\(1y2302q0w8680pg04e770vd063732572\)&filter=sc long sign&sc ks para=q=基于案例的企业培训组织设计与变革机制研究&tn=SE baiduxueshu clgjeupa&ie=utf-8&sc us=8450624724710813859](https://xueshu.baidu.com/s?wd=paperuri:(1y2302q0w8680pg04e770vd063732572)&filter=sc long sign&sc ks para=q=基于案例的企业培训组织设计与变革机制研究&tn=SE baiduxueshu clgjeupa&ie=utf-8&sc us=8450624724710813859)

79. 董申, 余丰瀚. 多维政绩考核、冲突任务与“为官不为”——一个多任务委托代理模型. *公共管理学报*. 2021. 15 (3) 号. [Дун Шень, Юй Фенхань. Багатовимірне оцінювання політичної результативності, конфліктні завдання та «посадова бездіяльність»: багатозадачна модель принципала й агента. *Журнал публічного управління*. 2021. Т. 15, № 3.] URL: <https://xueshu.baidu.com/ndscholar/browse/detail?paperid=1y2302q0w8680pg04e770vd063732572>

80. 蒋雨辰. “独木桥”变成“双通道”“双序列”改革实现企业与人才共赢. *国企*. 2023. 8号. [Цзян Юйчен. «Одноколіїний міст» стає «подвійним каналом»: реформа «подвійної послідовності» забезпечує взаємовигідний розвиток

підприємств і талантів. *Державні підприємства*. 2023. № 8.] URL: <https://www.cneo.com.cn/detail51532.html>

81. 蒋元涛. 提高干部教育培训的针对性和实效性. *理论学习*. 2021. 5号.

[Цзян Юаньтао. Підвищення адресності та ефективності освіти й підготовки кадрів. *Теоретичне навчання*. 2021. № 5.] URL: <https://mall.cnki.net/magazine/article/LDLT202105013.htm>

82. 李华, 陈静. “教化”构念开发及其在本土领导研究中的意义. *管理学报*. 2022. 9号.

[Лі Хуа, Чень Цзін. Розроблення конструкту «цзяохуа» та його значення для досліджень національного лідерства. *Журнал менеджменту*. 2022. № 9.] URL: <https://doi.org/10.3969/j.issn.1672-884x.2022.09.002>

83. 李进生, 邓兆伦, 张红, 刘黔川. 数字化领导力研究述评与未来展望. *领导科学*. 2025. 4号. 页 21–29.

[Лі Цзіньшен, Ден Чжаолун, Чжан Хун, Лю Цяньчуань. Огляд досліджень цифрового лідерства та перспективи майбутнього розвитку. *Наука лідерства*. 2025. № 4. С. 21–29.] URL: <https://www.ldkxzzs.com/index/article/3885>

84. 李翔宇, 张艳, 王慧敏. 基于胜任力模型的基层党校基本培训体系

优化研究. *江苏经济报*. 2025. 6月20日. [Лі Сян'юй, Чжан Янь, Ван Хуеймін. Дослідження оптимізації системи базової підготовки низових партійних шкіл на основі компетентнісної моделі. *Економічна газета провінції Цзянсу*. 20 червня 2025 р.] URL: https://jsjyb.xhby.net/pc/con/202506/20/content_1458941.html

85. 李燕萍, 涂乙冬, 胡翔. 知识隐藏与知识共享的双刃剑效应：人脉

网络视角下的管理者学习行为研究. *人力资源管理评论*. 2023. 1号. [Лі Яньпін, Ту Їдун, Ху Сян. Ефект «двосічного меча» приховування знань і обміну знаннями: дослідження навчальної поведінки менеджерів з позицій мережі соціальних

зв'язків. *Огляд управління людськими ресурсами*. 2023. № 1.] URL: <https://www.kjjb.org/fileup/HTML/2023-40-2-014.htm>

86. 林志扬, 刘建. 基于组织知识资本的高级管理者自我激励模式研究. 厦门大学学报 (哲学社会科学版). 2018. 3号. [Лінь Чжиян, Лю Цзянь. Дослідження моделі самомотивації керівників вищої ланки на основі організаційного капіталу знань. *Журнал Сяменського університету: філософія та соціальні науки*. 2018. № 3.] URL: https://book.qq.com/book-read/33114741/7?g_f=5000001

87. 刘鑫. 转化学习：工作场所中成人实现自我增值的学习方式. 终身教育研究. 2020. 2号. [Лю Сін. Трансформаційне навчання: спосіб навчання дорослих на робочому місці для досягнення самозростання. *Дослідження освіти впродовж життя*. 2020. № 2.] URL: <https://read.cnki.net/web/Journal/Article/JSGD202002010.html>

88. 莫申江, 王重鸣. 企业师徒制中认知型隐性知识互动对管理者能力提升的影响研究. 管理世界. 2020. 36 (8) 号. [Мо Шеньцзян, Ван Чунмін. Дослідження впливу взаємодії когнітивних неявних знань на підвищення управлінської компетентності в системі корпоративного наставництва. *Світ менеджменту*. 2020. Т. 36, № 8.] URL: <https://xueshu.baidu.com/ndsolar/browse/detail?paperid=1d4g0050q76g02m0m14c04m0e1589410>

89. 宁波市委组织部. 第五期“赋能争先、蓄力攻坚”周末知行学堂举行. 2022. [Організаційний відділ Муніципального комітету Нінбо. Проведено п'ятий навчально-практичний тренінг вихідного дня «Розширення можливостей для досягнення лідерства та накопичення сил для подолання викликів». 2022.] URL: https://www.ningbo.gov.cn/art/2022/7/24/art_1229099770_5915471.html

90. 强舸. “国有企业党委（党组）发挥领导作用”如何改变国有企业公司治理结构？——从“个人嵌入”到“组织嵌入”. 经济社会体制比较. 2019. 6号. 页71–81. [Цян Ге. Як «керівна роль партійного комітету / партійної групи державного підприємства» змінює структуру корпоративного управління державних підприємств? Від «індивідуального вбудовування» до «організаційного вбудовування». *Порівняння економічних і соціальних систем*. 2019. № 6. С. 71–81.] URL: <http://dianda.cqvip.com/Qikan/Article/Detail?id=7100567592>
91. 王起. 中层胜任力：中层管理者的12项修炼. 2025. [Ван Ці. Компетентність керівників середньої ланки: 12 практик розвитку для менеджерів середнього рівня. 2025.] URL: <https://read.qq.com/read/1026540876/19>
92. 王涛. 官员晋升激励与政策执行绩效的实证研究. 管理世界. 2018. 1号. [Ван Тао. Емпіричне дослідження стимулів посадового просування чиновників та результативності реалізації політики. *Світ менеджменту*. 2018. № 1.] URL: <https://www.xueshu.com/ggglxb/201302/14985145.html>
93. 王微. 浅谈数字化背景下OMO教学模式在电力行业管理人才培养中的应用. 全国高等院校计算机基础教育研究会. 2023. 12月22日. [Ван Вей. Коротке обговорення застосування моделі навчання ОМО у підготовці управлінських кадрів енергетичної галузі в умовах цифровізації. Національна асоціація досліджень базової комп'ютерної освіти у закладах вищої освіти. 22 грудня 2023 р.] URL: <http://new.afcec.com/Home/NewsDetail/11001>
94. 王一帆. 中国管理者全球领导力发展的非正式学习路径研究：博士学位论文. 浙江大学管理学院. 2023. [Ван Іфань. Дослідження шляхів неформального навчання для розвитку глобального лідерства китайських менеджерів : докторська дисертація. Школа менеджменту Чжецзянського

університету.

2023.]

URL:

<https://wenku.baidu.com/view/431ea1cba5c7aa00b52acfc789eb172ded639937.html?wks=1777203416333&bdQuery=中国管理者全球领导力发展的非正式学习路径研究&needWelcomeRecommand=1&chatType=chat>

95. 吴峰, 范贤睿. 数字赋能学习型社会建设的意涵、挑战与路径. 中国成人教育. 2025. 12号. 页 5–10. [У Фен, Фань Сяньжуй. Зміст, виклики та шляхи цифрового розширення можливостей у побудові суспільства, що навчається. *Китайська освіта дорослих*. 2025. № 12. С. 5–10.] URL: <https://jcb.sdwm.edu.cn/info/1038/2739.htm>

96. 习近平. 在2021年秋季学期中央党校（国家行政学院）中青年干部培训班开班式上的讲话. 中共中央党校. 2021. 9月1日. [Сі Цзіньпін. Промова на церемонії відкриття навчального курсу для молодих керівників і управлінців середнього віку в Центральній партійній школі Комуністичної партії Китаю / Національній академії управління в осінньому семестрі 2021 року. Центральна партійна школа Комуністичної партії Китаю. 1 вересня 2021 р.] URL: http://www.chuban.cc/xwzx_5852/yw/202604/t20260417_217608.html

97. 习近平. 在省部级主要领导干部学习贯彻党的十九届六中全会精神专题研讨班开班式上的讲话. 中华人民共和国中央人民政府. 2022. 1月11日. [Сі Цзіньпін. Виступ на церемонії відкриття спеціального семінару для основних керівних кадрів провінційного та міністерського рівнів з вивчення й реалізації духу Шостого пленуму Центрального Комітету Комуністичної партії Китаю 19-го скликання. Центральний народний уряд Китайської Народної Республіки. 11 січня 2022 р.] URL: https://www.gov.cn/xinwen/2022-01/11/content_5667663.htm

98. 徐国冲. 党的干部教育培训制度：百年历程、变迁逻辑与未来展望——基于历史制度主义的分析. 中共党史研究. 2026. [Сюй Гочун. Система освіти

та підготовки партійних кадрів: столітній шлях, логіка змін і майбутні перспективи: аналіз на основі історичного інституціоналізму. Дослідження історії Комуністичної партії Китаю. 2026.] URL: <https://ulib.ynnu.edu.cn/article/detail.aspx?id=7202252133>

99. 杨慧. 在探索发展中创新深化：全国干部教育培训规划的主题演化——基于LDA模型的分析. 国家行政学院学报. 2024. [Ян Хуей. Інноваційне поглиблення в процесі дослідження та розвитку: тематична еволюція національного плану освіти й підготовки кадрів на основі аналізу LDA-моделі. Журнал Національної академії управління. 2024.] URL: <https://weibo.com/5092954950/P5o2otEPd>

100. 伊志宏. 见证30年——伊志宏教授谈大变局中的MBA发展与终身教育. 中国人民大学商学院. 2020. [Ї Чжихун. Свідчення 30 років: професор Ї Чжихун про розвиток MBA та освіти впродовж життя в умовах великих змін. Школа бізнесу Китайського народного університету. 2020.] URL: <https://www.mbachina.com/html/zx/197001/250556.html>

101. 鄞州数据服务中心. 鄞州区数据服务中心打造“数享学堂”赋能干部云端学习. 2025. [Центр обслуговування даних району Іньчжоу. Центр обслуговування даних району Іньчжоу створює «Клас обміну даними» для розширення можливостей хмарного навчання кадрів. 2025.] URL: https://dsjj.ningbo.gov.cn/art/2025/9/15/art_1229715186_58948030.html

102. 张红霞. 数字化转型中组织学习的需求适配机制. 中国行政管理. 2025. [Чжан Хунся. Механізм адаптації організаційного навчання до потреб в умовах цифрової трансформації. Китайське адміністративне управління. 2025.] URL: <https://www.renrendoc.com/paper/517777192.html>

103. 张立. 新时代公务员培训质量评估的动态模型. 中国行政管理. 2024. 4号. [Чжан Лі. Динамічна модель оцінювання якості підготовки державних службовців у нову епоху. *Китайське адміністративне управління*. 2024. № 4.] URL: <https://www.xueshu.com/lxk/201806/35262520.html>
104. 张玲, 贾建辉. 从政治导向到人文关怀: 中国基础教育价值取向的变迁. 教育学报. 2022. 18 (1) 号. 页 23–35. [Чжан Лін, Цзя Цзяньхуей. Від політичної орієнтації до гуманістичної турботи: зміна ціннісної орієнтації базової освіти в Китаї. *Журнал освітніх досліджень*. 2022. Т. 18, № 1. С. 23–35.] URL: <http://www.cnki.com.cn/Article/CJFDTOTAL-JYXB202201003.htm>
105. 张敏, 王昕. 职场非正式领导力涌现: 概念与测量. 心理研究. 2023. 3号. [Чжан Мін, Ван Сін. Виникнення неформального лідерства на робочому місці: поняття та вимірювання. *Психологічні дослідження*. 2023. № 3.] URL: <http://xlyj.magtech.com.cn/CN/10.19988/j.cnki.issn.2095-1159.2023.03.007>
106. 张宁, 李华, 赵明. 海外派遣经验对管理者隐性知识获取与决策能力的影响——基于中国跨国企业高管的实证研究. 南开管理评论. 2023. 26 (4) 号. 页 34–47. [Чжан Нін, Лі Хуа, Чжао Мін. Вплив досвіду закордонних відряджень на набуття менеджерами неявних знань і здатність до прийняття рішень: емпіричне дослідження на основі досвіду керівників вищої ланки китайських транснаціональних підприємств. *Нанкайський огляд менеджменту*. 2023. Т. 26, № 4. С. 34–47.] URL: <https://kns.cnki.net/kcms2/article/abstract>
107. 张秋萍, 吕鸿江. 非正式指导供需匹配对领导力涌现的影响机制. 管理学报. 2023. 9号. [Чжан Цюпін, Люй Хунцзян. Механізм впливу відповідності попиту й пропозиції неформального наставництва на виникнення лідерства.

Журнал менеджменту. 2023. № 9.] URL:
<https://ulib.ynnu.edu.cn/article/detail.aspx?id=7110653427>

108. 张志学, 赵曙明, 连汇文, 谢小云. 数智时代的自我管理和自我领导: 现状与未来. 外国经济与管理. 2021. 第43卷. 第11期. [Чжан Чжисюе, Чжао Шумін, Лянь Хуейвень, Се Сяюнь. Самокерування та самолідерство в цифрову епоху: сучасний стан і майбутнє. *Зарубіжна економіка та менеджмент.* 2021. Т. 43, № 11.] URL: <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.20210918.101>

109. 赵海霞, 张雯. 高素质专业化背景下干部教育培训工作新思路. 现代企业文化. 2023. 30号. [Чжао Хайся, Чжан Вень. Нові підходи до роботи з освіти та підготовки кадрового складу в умовах високої професіоналізації. *Сучасна культура підприємства.* 2023. № 30.] URL: <https://www.12371.cn/2023/10/19/ARTI1697671566931447.shtml>

110. 赵曙明, 张宏如. 中国情境下管理者人脉网络与职业成功的实证研究. 管理学报. 2023. 20 (2) 号. [Чжао Шумін, Чжан Хунжу. Емпіричне дослідження мережі соціальних зв'язків менеджерів та кар'єрного успіху в китайському контексті. *Журнал менеджменту.* 2023. Т. 20, № 2.] URL: <https://max.book118.com/html/2025/1216/5331002002013034.shtm>

111. 职业经理研究中心. 中国职业经理人年度报告2025. 中国财富出版社. 2025. [Дослідницький центр професійних менеджерів. Щорічний звіт про професійних менеджерів Китаю за 2025 рік. Видавництво «Китайське багатство». 2025.] URL: <https://www.sasac.gov.cn/n2588025/n2643314/c36276672/content.html>

112. 中共中央. 干部教育培训工作条例. 中央纪委国家监委网站. 2023. [Центральний Комітет Комуністичної партії Китаю. Положення про роботу з освіти та підготовки кадрів. Вебсайт Центральної комісії з перевірки дисципліни

та Національної наглядової комісії. 2023.] URL:
https://www.ccdi.gov.cn/toutiaoon/202310/t20231015_302873.html

113. 中共中央. 全国干部教育培训规划（2023—2027年）. 共产党员网. 2023. [Центральний Комітет Комуністичної партії Китаю. Національний план освіти та підготовки кадрів на 2023–2027 роки. Мережа членів Комуністичної партії. 2023.] URL:
<https://www.12371.cn/2023/10/16/ARTI1697427511981531.shtml>

114. 中共中央党校（国家行政学院）干部教育研究中心. 干部教育学的学科内涵与建设进路——访中央党校（国家行政学院）干部教育研究中心主任董明发. 理论网. 2024. [Дослідницький центр кадрової освіти Центральної партійної школи Комуністичної партії Китаю / Національної академії управління. Дисциплінарний зміст кадрової освіти та шляхи її розбудови: інтерв'ю з Дон Мінфа, директором Дослідницького центру кадрової освіти Центральної партійної школи / Національної академії управління. Теоретична мережа. 2024.] URL:
https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzI2OTA5MjIzOQ==&mid=2651431814&idx=1&sn=09e1e3ae2af10b4ee2923cd09917f243&chksm=f002f2321c5f4eed88e4d83011c771a757ad41054c0079aa64ecdd8e064671697585511f1b16&scene=27

115. 中国人民大学商学院课题组. 校友网络在企业家成长中的作用机制——基于中国企业家调查的实证分析. 管理评论. 2023. 34 (7) 号. [Дослідницька група Школи бізнесу Китайського народного університету. Механізм впливу мережі випускників на розвиток підприємців: емпіричний аналіз на основі опитування китайських підприємців. *Огляд менеджменту*. 2023. Т. 34, № 7.] URL: <https://xyzh.xaut.edu.cn/info/1043/2371.htm>

116. 中国银行业协会. 中国银行业专业人员继续教育管理办法（2020年修订）. 中国银行业协会官网. 2020. [Китайська банківська асоціація.

Адміністративні заходи щодо безперервної освіти фахівців банківської галузі Китаю в редакції 2020 року. Офіційний вебсайт Китайської банківської асоціації. 2020.] URL: <https://www.china-cba.net>

117. 中国职业经理人协会. 中国职业经理人资质评价与认证指引 (4个指引文件). 中国职业经理人协会官网. 2018. [Китайська асоціація професійних менеджерів. Керівні принципи щодо оцінювання та сертифікації кваліфікації професійних менеджерів Китаю: 4 керівні документи. Офіційний вебсайт Китайської асоціації професійних менеджерів. 2018.] URL: <https://www.china-capm.org.cn>

118. 中华人民共和国教育部. 职教发展“双循环”美好生活“缔造者”. 2021. [Міністерство освіти Китайської Народної Республіки. Розвиток професійної освіти в умовах «подвійного обігу»: «творці» кращого життя. 2021.] URL: http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/xw_zt/moe_357/2021/2021_zt10/zjsy/202105/t20210525_533425.html

119. 中华人民共和国教育部. 中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要. 2021. [Міністерство освіти Китайської Народної Республіки. Програма 14-го п'ятирічного плану національного економічного і соціального розвитку Китайської Народної Республіки та довгострокових цілей до 2035 року. 2021.] URL: http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/s6052/moe_838/202103/t20210315_519738.html

120. 中华人民共和国中央人民政府. 教育部关于印发《学习型社会建设重点任务》的通知. 2023. [Центральний народний уряд Китайської Народної Республіки. Повідомлення Міністерства освіти про видання «Ключових завдань розбудови суспільства, що навчається». 2023.] URL: https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202310/content_6907259.htm

121. 中建网络学院. 中建网络学院中建数科“数智学堂”分院正式上线.
2025. [Китайська будівельна мережева академія. Офіційний запуск філії «Цифрово-інтелектуальна школа» Китайської будівельної мережевої академії та China Construction Digital Technology. 2025.] URL: <https://mnts.cscec.com/xwzx/xyxw/202507/3884348.html>
122. 仲理峰, 马玉, 白利勇. 现场非正式学习的内涵、测量及形成与作用机制研究. 中国人力资源开发. 2019. 36 (7) 号. 页 6–23. [Чжун Ліфен, Ма Юй, Бай Ліюнь. Дослідження змісту, вимірювання, формування та механізмів дії неформального навчання на робочому місці. *Розвиток людських ресурсів у Кумай*. 2019. Т. 36, № 7. С. 6–23.] URL: [https://xueshu.baidu.com/s?wd=paperuri:\(1c5900h0qc500x70715v0e10rc553382\)&filter=sc long sign&sc ks para=q%3D现场非正式学习的内涵%2C测量及形成与作用机制研究&tn=SE_baiduxueshu_clgjeupa&ie=utf-8&sc_us=12690248799040124180](https://xueshu.baidu.com/s?wd=paperuri:(1c5900h0qc500x70715v0e10rc553382)&filter=sc long sign&sc ks para=q%3D现场非正式学习的内涵%2C测量及形成与作用机制研究&tn=SE_baiduxueshu_clgjeupa&ie=utf-8&sc_us=12690248799040124180)
123. 国家市场监督管理总局, 国家标准化管理委员会. GB/T 26999-2021 职业经理人相关术语. 全国标准信息公共服务平台. 2021. [Державне управління з регулювання ринку, Управління стандартизації Китаю. GB/T 26999-2021. Термінологія, що стосується професійних менеджерів. Національна платформа державної служби інформації про стандарти. 2021.] URL: https://openstd.samr.gov.cn/bzgk/gb/std_list?p.p1=0&p.p90=circulation_date&p.p91=gb&p.p2=GB/T%2026999-2021

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено цілісний аналіз організаціо-педагогічних засад професійного самовдосконалення менеджерів в сучасній КНР та визначено напрями крос-педагогічного обміну між Україною та КНР у зазначеній сфері для взаємного збагачення освітніх практик. Зокрема:

1. Встановлено, що професійне самовдосконалення менеджерів є міждисциплінарним феноменом, сформованим на перетині педагогіки, менеджменту, психології, соціології та державного управління. Обґрунтовано доцільність інтегративного підходу до його розуміння як безперервного, цілеспрямованого та рефлексивного процесу розвитку особистісних і професійних якостей менеджера. У структурі процесу виокремлено когнітивний, діяльнісно-компетентнісний, мотиваційно-ціннісний і рефлексивний компоненти. З урахуванням китайського контексту з'ясовано, що ця концепція ґрунтується на поєднанні конфуціанських цінностей самовдосконалення і соціальної відповідальності з сучасними підходами: компетентнісною моделлю, ідеєю навчання впродовж життя та практикоорієнтованими технологіями. Визначено, що характерною рисою є інтеграція індивідуального розвитку менеджера з державними стратегічними цілями. У цілому професійне самовдосконалення менеджерів у КНР постає як системно організований процес, ефективність якого забезпечується поєднанням наукових підходів і їх адаптацією до національного контексту.

2. З'ясовано, що становлення та розвиток системи професійного самовдосконалення менеджерів у КНР має еволюційний, поетапний характер і зумовлюється взаємодією політичних, соціально-економічних і культурних чинників. Виокремлено чотири основні етапи цього процесу. *Перший етап* (1949-1978 рр.) характеризується формуванням базових засад підготовки управлінських кадрів у межах централізованої державної системи, інтеграцією освіти з кадровою політикою та поєднанням професійного й ідеологічного

компонентів розвитку. *Другий етап* (1978-1992 рр.) пов'язаний із політикою реформ і відкритості, що зумовила поступовий перехід до більш гнучких підходів, орієнтацію на підвищення ефективності управління та запозичення міжнародного досвіду. *Третій етап* (1992-2012 рр.) відзначається інституціоналізацією системи професійного навчання менеджерів, розвитком бізнес-освіти, впровадженням компетентнісного підходу та практикоорієнтованих форм навчання. *Четвертий етап* (з 2012 р. - дотепер) характеризується цифровізацією освітнього середовища, інтеграцією формальної та неформальної освіти, посиленням ролі безперервного навчання та глобалізаційних впливів. Ключовими тенденціями розвитку системи є зростання ролі державного регулювання, посилення зв'язку між навчанням і кар'єрним просуванням, практикоорієнтованість, цифровізація та інтеграція національних традицій із сучасними освітніми підходами. Це забезпечує формування цілісної та ефективної системи професійного самовдосконалення менеджерів у КНР.

3. Визначено та обґрунтовано, що організаційно-педагогічні умови професійного самовдосконалення менеджерів у КНР мають системний, ієрархічно впорядкований і державно-координований характер. Їх ефективність забезпечується узгодженістю стратегічних цілей розвитку держави з індивідуальними освітніми траєкторіями менеджерів, що визначає їх виразну цілеспрямованість. Професійне самовдосконалення менеджерів орієнтується не лише на особистісний розвиток, а й на забезпечення управлінської спроможності відповідно до потреб економіки та публічного управління. Ключовою умовою виступає практикоорієнтованість, яка реалізується через інтеграцію навчання з професійною діяльністю, широке використання технологій навчання в процесі професійної діяльності, кейс-методів, проектного навчання та обов'язкової апробації результатів у реальних управлінських умовах. Це забезпечує формування прикладних компетентностей і стратегічного мислення менеджерів. Важливим чинником є цифровізація освітнього середовища, яка забезпечує доступність, гнучкість і безперервність навчання та професійного самовдосконалення менеджерів через використання цифрових платформ,

онлайн-курсів і внутрішньокорпоративних освітніх систем. Це сприяє оперативному оновленню знань і розвитку цифрових компетентностей менеджерів. Мотиваційне забезпечення самовдосконалення менеджерів в КНР базується на тісному зв'язку професійного навчання з кар'єрним просуванням, системами оцінювання діяльності та корпоративною культурою, що стимулює менеджерів до безперервного саморозвитку. Водночас ресурсне забезпечення включає інституційну підтримку, розвинену мережу освітніх установ, корпоративних університетів, наставницьких практик і фінансування програм навчання. Поєднання зазначених умов формує цілісну модель професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, що забезпечує її ефективність і стійкість.

4. Встановлено, що практики та технології формальної і неформальної освіти в КНР функціонують як взаємодоповнювальні інституційні механізми та цілісне середовище професійного самовдосконалення менеджерів. Формальна освіта забезпечує базову структуровану підготовку через систему університетської освіти (бакалаврські, магістерські, докторські програми), спеціалізовані школи менеджменту, а також відкриті та дистанційні університети. Поряд із класичними освітніми траєкторіями важливу роль відіграють автономні інституції: партійні школи, академії державного управління, корпоративні університети, які реалізують цільові програми підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів з урахуванням потреб держави і бізнесу. Неформальна освіта виступає динамічним компонентом системи, який забезпечує її гнучкість та адаптивність. Вона реалізується через навчання у процесі професійної діяльності (work-based learning), корпоративне навчання, наставництво, соціальне та колегіальне навчання, самоосвітню діяльність, використання цифрових платформ і професійних спільнот, а також міжнародні стажування. Саме ці практики сприяють розвитку прикладних компетентностей, стратегічного мислення та здатності сучасних китайських менеджерів до швидкого реагування на управлінські виклики. Ключовою характеристикою китайської моделі є інтеграція формальної та неформальної освіти, що забезпечує безперервність

професійного розвитку та індивідуалізацію освітніх траєкторій менеджерів. Така взаємодія створює ефективне освітнє середовище, у якому поєднуються інституційно організоване навчання та самоспрямована діяльність, що в цілому підвищує якість підготовки управлінських кадрів у КНР.

5. Обґрунтована можливість крос-педагогічної імплементації практик професійного самовдосконалення менеджерів між Україною та КНР за умов селективного та адаптивного підходу з урахуванням відмінностей інституційної архітектури, моделей державного управління та соціокультурних традицій обох країн. Для України перспективними є китайські практики посилення зв'язку професійного навчання з кар'єрним просуванням, розвитку практикоорієнтованих форм навчання, інституціоналізації наставництва, формування корпоративної культури як середовища саморозвитку, а також системної інтеграції цифрових освітніх платформ у професійну діяльність менеджерів. Водночас визначено, що їх впровадження може ускладнюватися обмеженістю ресурсів, недостатньою інституційною узгодженістю та опором до змін. Український досвід також має імплементаційний потенціал для КНР, зокрема у частині розвитку гнучких освітніх форматів (hybrid learning, short courses), індивідуалізації освітніх траєкторій і використання кризоорієнтованих підходів до навчання.

Отримані теоретичні й практичні результати не вичерпують усіх аспектів здійсненого дослідження. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням емпіричного аналізу ефективності окремих практик професійного самовдосконалення менеджерів у КНР та їх апробацією в українському контексті. Доцільним є розроблення прикладних моделей адаптації китайського досвіду з урахуванням специфіки різних секторів управління (публічного, корпоративного, освітнього), а також дослідження механізмів інтеграції цифрових освітніх платформ і технологій штучного інтелекту у процес безперервного навчання менеджерів. Окремої уваги потребує вивчення інструментів індивідуалізації освітніх траєкторій, розвитку наставництва та формування корпоративної культури як середовища самовдосконалення.

Перспективним напрямом є також розширення крос-педагогічних досліджень із залученням ширшого кола країн і освітніх систем, що дозволить сформувати більш універсальні підходи до розвитку управлінського людського капіталу в умовах глобальних трансформацій.

ДОДАТКИ

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дослідження

1. Тань Ліпін. Формування готовності до професійного самовдосконалення майбутніх менеджерів. *Scientific Notes of the Pedagogical Department*. 2023. Випуск 53. С. 57-63. **(Фахове видання, категорія Б).**

DOI: <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2023-53-07>

URL: <https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/view/23590/21473>

2. Levchenko Y. E., Lipin Tan. Overseas work experience as a trend in professional development of managers in China. *Scientific Bulletin of Kremenets Taras Shevchenko Regional Academy of Humanities and Pedagogy. Series: Pedagogical Sciences*. 2024. Issue 19. P. 62-68. **(Фахове видання, категорія Б).**

DOI: <https://doi.org/10.32782/2410-2075-2024-19.8>

URL: <https://journals.kogpa.te.ua/index.php/pedagogy/article/view/150/134>

3. Mkrtichian O., Tan L. Managerial Self-Development as a Core Mechanism of Human Capital Formation in Contemporary China. *Society and national interests*. 2026. № 2 (22). P. 35-49. **(Фахове видання, категорія Б).**

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2\(22\)-35-49](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-35-49)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/36769/36767>

4. Tan Lipin. Professional self-improvement of managers in China: evaluation within the vocational training system. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2025. Випуск 65. С. 19-30. **(Фахове, категорія Б).**

DOI: <https://doi.org/10.34142/2312-1548.2025.65.02>

URL: <https://journals.hnpu.edu.ua/index.php/sciencemeans/article/view/19122>

5. Tan Lipin. Non-formal education as a key pathway of managers' professional self-improvement in China. *Вісник науки та освіти*. 2026. №1 (43). Pp. 1424-1437 **(Фахове, категорія Б).**

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-1\(43\)-1424-1437](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-1(43)-1424-1437)

Продовження додатка А

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/36608/36604>*Наукові праці апробаційного характеру*

6. Levchenko Y., Tan L. Managerial “Professional Self-Improvement” concept in East Asian Countries: reinterpreting of self-development idea in managers’ education. *Academia Polonica*. 2026. No. 73(6). P. 158-167.

DOI: <https://doi.org/10.23856/7320>URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/pnap/article/view/3279/3244>

7. Тань Ліпін. Компетентнісний підхід у навчальній діяльності: сутність та передумови впровадження. *Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації: матеріали IV Міжнародної студентської наукової конференції* (м. Дніпро, 23 червня, 2023 рік). Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2023. С. 148-150.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40258>

8. Тан Ліпін. Деякі аспекти професійного самовдосконалення майбутніх менеджерів. *Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Internet Conference* (August 3-4, 2023). FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, 2023. С. 460-461.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40275>

9. Тан Ліпін. Загальні питання підвищення професійної компетентності фахівців-управлінців в КНР. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (Харків, 20-21 березня 2024 р.). / Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. Харків. 2024. С. 449-453.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40273>

Продовження додатка А

10. Tan L. Education system for managers in China: the framework of the term. *Science of XXI century: development, main theories and achievements: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the V International Scientific and Theoretical Conference*, (Helsinki. January 26, 2024). Helsinki, Republic of Finland: International Center of Scientific Research. 2024. С. 321-323.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40276>

11. Tan L. Use of technology in pedagogical innovation of managers' professional development in PR China. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції* (Харків, 19 – 20 березня 2025 р.) / Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. 2025. С. 62-66.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40272>

12. Tan L. Modern Chinese managers' vocational training in the context of sustainable development goals. *Research on the development of science and the implementation of technology: The 3rd International scientific and practical conference* (September 16-19, 2025) Hamburg, Germany. International Science Group. 2025. С. 66-68.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40271>

13. Tan L. Emerging Trends in the Education of Young Leaders in China as Pathways Toward Sustainable Development. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів, 29-30 вересня 2025 року). Львів: Львівський науковий форум, 2025. С. 37-39.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40268>

14. Тань Л., Мкртчян О. Генеза ідеї професійного самовдосконалення менеджерів в освітній системі сучасної КНР. *Сходознавство. Актуальність та перспективи: матеріали VII Міжнародної науково-методичної конференції* (27.03.2026, Харків). Харків, 2026. С. 178-180.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40627>

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211
№ _____ 20__ р.
61105, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 11/2026
від 11.05.2026 р.

Дана ТАНЬ ЛІПІН,
яка бере участь у розробці ініціативної науково-дослідної роботи № 1/2019
«Управління формуванням професійних компетентностей майбутніх
фахівців в умовах інформаційного полікультурного освітнього простору» з
01.09.2024 року по 30.08.2025 року.

Підрозділ 3.2. Управління формуванням професійної компетентності
майбутніх фахівців в умовах інформаційного полікультурного освітнього
середовища як педагогічна проблема.

Державний реєстраційний номер 0120U104231

Начальник



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61165, м.Харків, пр.Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 9/2026
від 07.05.2026 р.

Дана **ТАНЬ ЛІПІН**,

який бере участь у розробці ініціативної науково-дослідної роботи № 1/2026 (і)
**«Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах
забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової
економіки»** з 01.01.2026 року по 29.05.2026 року.

Розділ 9. Практики професійного самовдосконалення менеджерів у
неформальній освіті КНР.

Державний реєстраційний номер **0126U000988**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРОУ 02071211

№ 26/86-40-37/2 від 11.05.2026

На № _____ від _____ **ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри здорового способу життя, технологій і безпеки життєдіяльності
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
Тань Ліпін «Організаційно-педагогічні засади професійного самовдосконалення
менеджерів в КНР», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки**

Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи Тань Ліпін використані для забезпечення навчального процесу на кафедрі менеджменту, логістики та інновацій Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня здобуття вищої освіти за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійною програмою «Менеджмент інноваційної діяльності». Найбільш конструктивними серед них є:

теоретико-методологічні засади професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, організаційно-педагогічні умови формування управлінських компетентностей майбутніх менеджерів, практики інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти, використання практикоорієнтованих технологій навчання, цифрових освітніх платформ та індивідуалізованих освітніх траєкторій, впровадження компетентнісного підходу й розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, використання китайського досвіду професійної підготовки управлінців у системі вищої освіти України.

Результати дисертаційного дослідження використано при викладанні дисципліни «Креативне управління підприємницькою діяльністю» для підготовки бакалаврів за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійною програмою «Менеджмент інноваційної діяльності», що дозволило підвищити якість підготовки майбутніх фахівців, забезпечити її відповідність сучасним вимогам ринку праці та тенденціям розвитку управління.

Проректор з навчально-метод.



Каріна НЕМАШКАЛО

261224



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ імені Г.С. СКОВОРОДИвул. Алчевських, 29, м. Харків, 61002, тел. (057) 700-35-23, факс (057) 700-69-09
e-mail: rector@hnpu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02125585Від 11.05.2026р. № 01/10-326

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Тань Ліпін «Організаційно-педагогічні засади професійного самовдосконалення
менеджерів вКНР», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки

Результати дисертаційного дослідження Ліпін Тань на тему «Організаційно-педагогічні засади професійного самовдосконалення менеджерів в КНР» упроваджено в освітній процес ХНПУ імені Г.С.Сковороди в 2025/2026 н.р. Так, реалізовано теоретичні положення та практичні рекомендації щодо професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, зокрема наукові підходи до розуміння феномену, нормативно-стратегічні рамки, практики формальної та неформальної освіти (партійні школи, корпоративні університети, наставництво, цифрові платформи, міжнародні стажування), а також імплементаційний потенціал китайського досвіду для України. Матеріали дослідження використовуються в процесі викладання дисциплін вільного вибору здобувачів освіти: «Професіограма менеджера», «Технологія формування іміджу ділової людини». Новизна впровадження полягає в систематизації організаційно-педагогічних засад професійного самовдосконалення менеджерів у КНР, виокремленні чотирьох етапів становлення системи (1949–1978; 1978–1992; 1992–2012; з 2012 р. – дотепер) та обґрунтуванні імплементаційного потенціалу китайських практик (зв'язок навчання з кар'єрою, практикоорієнтоване навчання, наставництво, цифрове навчання, корпоративна культура, міжнародні стажування) для України. Використання матеріалів сприяє підвищенню якості підготовки управлінських кадрів, розширенню світогляду щодо міжнародних практик професійного самовдосконалення, формуванню навичок безперервного навчання та стратегічного мислення.

Довідку обговорено й затверджено на засіданні кафедри менеджменту та економіки ХНПУ імені Г.С.Сковороди (№ 14 від 14.04.2026р.).

Проректор з наукової, інноваційної
і міжнародної діяльності

Світлана БЕРЕЖНА