

7. EU Relations with Moldova [Електронний ресурс] // European External Action Service. – Нт;б Іжнеге: <http://eeas.europa.eu/moldova/>
8. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами. [Електронний ресурс] // Верховна Рада України офіційний веб-портал. – Режим доступу: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/998\\_012/page](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/998_012/page)
9. Отношения между ЕС и Молдовой: основные факты [Электронный ресурс] // Представительство Европейского Союза в Молдове. – Режим доступа: [http://eeas.europa.eu/delegations/moldova/eu\\_moldova/political\\_relations/index\\_ru.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/moldova/eu_moldova/political_relations/index_ru.htm)
10. Европейская интеграция [Электронный ресурс] // Республика Молдова официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.moldova.md/ru/europa/>
11. Угода про асоціацію Україна-ЄС: перспективи та механізми імплементації. Аналітична доповідь / О. Сушко [та ін.] // Серія «Політична освіта». – К.: Фонд Конрада Аденауера. – 2014. – 52 с.
12. Угода між Україною та Європейським Співтовариством про спрощення оформлення віз [Електронний ресурс] // Верховна Рада України офіційний веб-портал – Режим доступу: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994\\_850](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_850)
13. Європарламент офіційно підтримав безвізовий режим з Україною [Електронний ресурс] // 24 канал. – Режим доступу: 21.01.2016 [http://24tv.ua/evroparlament\\_ofitsiyno\\_pidtrimav\\_bezvizoviy\\_rezhim\\_z\\_ukrayinoyu\\_n650484](http://24tv.ua/evroparlament_ofitsiyno_pidtrimav_bezvizoviy_rezhim_z_ukrayinoyu_n650484)
14. Україна та Румунія активізують співпрацю – зустріч президентів [Електронний ресурс] // Президент України офіційне інтернет-представництво. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/ukrayina-ta-rumuniya-aktivizuyut-spiivpracyu-zustrich-prezide-34953>
15. Siscan Z. Analysis of the EU – Republic of Moldova Relations in the Context of the EU 2014-2020 Financial Perspective / Z. Siscan. – Chisinau. – 2012. – 123 p.
16. European Union External Action [Електронний ресурс] // EUBAM Mission. – Режим доступу: <http://eubam.org/ua/who-we-are/>

### **Gladchenko I.A. Ukraine and Moldova in cooperation with the EU (1992-2014)**

*The article examines key aspects of European integration of Ukraine and Moldova from proclamation of independence to signing of the Association Agreement with the EU. It highlights the importance of EU assistance in the implementation of transformation processes aimed at protecting territorial integrity of Ukraine and Moldova. The article characterizes major EU initiatives in strengthening relations between Ukraine and Moldova on a regional level.*

*Keywords: European Union, Ukraine, Moldova, integration, association, visa-free regime, the Eastern Partnership, Black Sea Synergy, EUBAM, separatism.*

### **Гладченко И. А. Украина и Молдова в сотрудничестве с ЕС (1992-2014.)**

*В статье исследуются ключевые моменты евроинтеграции Украины и Молдовы от провозглашения независимости до подписания ими соглашения об ассоциации с Европейским Союзом. Отмечена важность помощи ЕС в осуществлении трансформационных процессов в Украине и Молдове, защите их территориальной целостности. Охарактеризованы основные инициативы ЕС по укреплению отношений Украины и Молдовы на региональном уровне.*

*Ключевые слова: Европейский Союз, Украина, Молдова, интеграция, ассоциация, безвизовый режим, Восточное партнерство, Черноморская синергия, EUBAM, сепаратизм.*

**УДК 94(420)**

**Є. І. Жмур**

### **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У НАВЧАННІ ПЕРСОНАЛУ В ПОЛЬЩІ НА ПОЧАТКУ ХХІ СТ.**

*У статті досліджується впровадження інформаційних технологій в організаціях, установах та на підприємствах Польщі на початку ХХІ століття. Електронне навчання не замінило традиційні форми підготовки персоналу, проте органічно інтегрувалося у систему управління людськими ресурсами і використовувалося у комбінації з класичною системою для рекрутації та відбору кадрів, визначення необхідних компетенцій, формування індивідуальних та групових навчальних програм, оцінки роботи працівників та їх мотивації. Інноваційні форми передачі знань стимулювали інтерес з боку співробітників до самоосвіти як форми підвищення кваліфікації персоналу.*

*Ключові слова: Польща, електронне навчання, програмне забезпечення, програмні додатки, інформаційно-комунікативні технології, персонал, компетенційна модель.*

Електронне навчання (e-learning) – це сучасна форма дистанційної підготовки персоналу, яка з'явилася у практиці діяльності організацій і підприємств внаслідок технологічних змін, що дали можливість швидко обмінюватися інформацією в електронному вигляді. Польща пройшла успішний шлях трансформації постсоціалістичного господарства і вивчення її досвіду залишається актуальним для України.

Дослідженням впровадження електронного навчання та його елементів у практику польських установ, організацій та підприємств займалися Й. Зайонц [1], Й. Беднарек, Е. Любіна [2], Й. Возняк [3] та інші. Автори стверджували, що по завершенні першої декади ХХІ ст. електронне навчання у Польщі чітко асоціювалося із курсами, семінарами та іншими формами занять, що мають освітній характер і реалізуються дистанційно, використовуючи комп'ютери підключені до всевітньої мережі Інтернет. Не дивлячись на захоплення електронним навчанням, його рідко застосовували у, так званому, чистому вигляді. Як правило, реалізовували різні комбіновані форми синхронного чи асинхронного навчання, коли надання та отримання інформації відбувалося в різний час і поєднувалося із традиційними методами навчання, як наприклад, класно-урочна система, що вимагали безпосереднього контакту тих, хто навчається із людиною, яка проводить навчання (умовно, учнями і вчителем).

Мета статті полягає у з'ясуванні сфер застосування та меж впровадження електронного навчання у розвитку персоналу в Польщі на початку ХХІ століття.

Динамічний розвиток комунікативних платформ та нових мобільних технологій призвів до швидкого розповсюдження інноваційних методів у навчанні як окремих співробітників так і групових заняттях. Із появою дистанційного навчання на новий рівень вийшла самоосвіта. Завдяки інформаційно-комунікативним технологіям (ІКТ) учень став співавтором освітнього процесу в дистанційному навчанні. Значний крок вперед зробила індивідуалізація навчання, що дозволило пристосовувати віртуальне оточення до можливостей і очікувань кожного окремого замовника та реципієнта освітніх послуг.

Автори доповіді «Тренди HR 2014 Як залучити і втримати працівників на початку ХХІ століття» [4, с. 41.] стверджують, що традиційний спосіб підготовки персоналу (в навчальних класах з чітко визначеним часом і місцем проведення занять) інтенсивно замінювався віртуальною освітою. Нові покоління працівників (покоління міленіуму, генерація X) очікують повної доступності навчальних програм без часових і територіальних обмежень, а також всіх баз знань, до яких можна сягнути власноручно.

У першій декаді ХХІ століття цей спосіб пошуку знань досить динамічно розвивався, що істотно розширило можливості застосування дистанційної форми навчання. Розповсюдженою практикою стали «віртуальні зустрічі груп працівників», телеконференції, навчання за участі працівників корпорацій, що знаходяться не лише в різних приміщеннях, але навіть у різних країнах. Для цього використовувалися різні комунікативні платформи (від, наприклад, найпопулярніших і простих типу «Skype» до спеціально розроблених програмних додатків, що застосовувалися у великих корпораціях). Спільним для всіх цих систем була можливість безпосереднього спілкування учасників у режимі реального часу «online».

З огляду на цільову групу користувачів даної форми навчання, окремо виділилась корпоративна форма електронного навчання із чіткими відмінностями від шкільної та академічної. На відміну від двох останніх, корпоративна форма має чітко окреслені практичні цілі підвищення конкурентоспроможності організації, установи чи підприємства. Широкі технічні можливості, способи використання, а особливо необмежена місцем і часом доступність, сприяла пошуку знань і набуттю вмінь у формі неконтрольованого процесу самоосвіти працівників. Й. Возняк вважає, що в практиці корпоративного електронного навчання працівники надають більшу перевагу курсам самоосвіти, ніж курсам, що передбачають взаємодію і діалог. З-поміж причин автор вказує «на політичні ризики, яким може піддатися працівник за обнародування своїх поглядів у межах бюрократичної організації, небажання передачі власних знань у власність корпорації та низький пріоритет деперсоналізованого навчання під тиском постійних завдань, що потрібно виконувати» [3, с. 195.].

Рівень розвитку технологій, а також зміна загального клімату в організаціях щодо сприйняття нових форм навчання залежали від багатьох чинників. Перш за все, вирішальне значення мали технічні умови – характер і технологічне забезпечення підприємства, його структура, рівень географічного розпорощення працівників та розмір підприємства (в т. ч. кількість співробітників). Серед інших важливих чинників можемо назвати: корпоративну політику та стратегії розвитку персоналу, знання та ставлення керівництва і фахівців HR щодо потреб підготовки працівників і змін в організації, а також наявність у свідомості ключових людей в фірмі, розуміння і бажання застосовувати потенціал новітніх інформаційно-комунікативних технологій формуванні, конкурентних переваг підприємства.

Перші платформи електронного навчання ефективно були застосовані на підприємствах для координації і управління внутрішніми освітніми процесами. В найпростішому варіанті така модель охоплює, головним чином, процеси пов'язані з розробкою, розміщеннями, наданням унікальних, з погляду організації, знань та оцінкою успіхів працівників у навчанні. В більш розвиненому варіанті платформа поєднує одразу декілька функцій HR в організації, які пов'язуються з процесом підготовки персоналу. Це стосується електронних курсів, бази контрольних завдань для перевірки знань та умінь співробітників, системи обміну інформацією між працівниками, управління розвитком компетенцій та системи звітності. Платформа, як правило, містила базу даних успіхів і розвитку персоналу, щоб використовувати це для мотивації співробітників, і була під'єднана до системи рекрутації та відбору кандидатів [5]. Так, система містила набір компетенцій для кожної посади і кожного типу виконуваних робіт на підприємстві та давала змогу відібрати кандидата, розвивати співробітника та організацію в цілому, оцінювати і мотивувати працівників, підвищуючи конкурентоспроможність організації на ринку.

Компетенційна модель управління людськими ресурсами міцно увійшла в практику підприємств Сполучених Штатів та країн Західної Європи ще наприкінці 90-х років минулого століття і застосовувалась у понад 75% організацій. У Польщі цей підхід почав набувати популярності лише на початку XXI століття. Автори дослідження «Тренди HRM в Польщі» стверджують, що в 2011 році управління компетенціями втілили 42% організацій [6, с. 32.]. Зрозуміло, що перш за все, це здійснювали великі підприємства та транснаціональні корпорації. Застосування компетенційної моделі дало можливість сформувати електронну базу даних переліку компетенцій, якими має володіти співробітник, що виконує певний вид робіт чи займає певну посаду, та систему тестування. І відсутність однієї чи декількох компетенцій дозволяє створити індивідуальну навчальну програму для працівника, що націлена на формування у нього відсутніх компетенцій.

На підставі досліджень, проведених у польських фірмах, Й. Возняк виокремив три способи використання технологій електронного навчання для формування і розвитку компетенцій працівників.

Так зване гібридне навчання являє собою поєднання електронного і традиційного навчання. Воно починається з ознайомлення працівників із матеріалами, що знаходяться на електронній платформі. Мета даного етапу самоосвіти – вирівнювання знань у всіх учасників навчання, що дасть можливість їм виконувати практичні завдання. Після проходження першої сходування працівників відправляють на курси, які відбуваються у традиційній формі та доповнені цілою гамою позакласної діяльності.

У другому випадку електронне навчання було джерелом базових знань, перш за все, щодо процедур пов'язаних із функціонуванням корпорації/організації. Навчання (самоосвіта) здійснювалося протягом 1-3 місяців від моменту прийняття на роботу. (За цей час формувалася група на традиційне навчання.) Отримана інформація мало стосувалася специфіки праці на окремому робочому місці необхідних компетенцій для успішного виконання своїх функцій. При такому підході респонденти відзначали, що традиційне навчання більше відповідало їх потребам для виконання функціональних обов'язків на своєму робочому місці.

В останній групі підприємств електронне навчання використовувалося в якості обов'язкової програми із безпеки і гігієни праці, а також загальних тем, наприклад, корпоративної культури. Решта навчань організовувалися у традиційній формі [3, с. 197].

Як бачимо, електронне навчання у переважній більшості випадків не стало основним способом підвищення професійного рівня персоналу і формування чи розвитку ключових компетенцій (окрім компетенцій пов'язаних із засвоєнням та використанням нових

електронних технологій). Електронне навчання виконувало допоміжну роль у поєднанні із традиційними формами. Найчастіше вдаються до дистанційних електронних форм, коли потрібно провести обов'язкові навчання, інструктажі тощо, які раніше також змушені були проводити у класичний спосіб.

Найбільший потенціал електронне навчання має в сфері поєднання всієї інформації та напрацьованих знань. Зокрема, у таких напрямках роботи як:

- Планування та координація курсів підвищення кваліфікації для груп та окремих працівників. Передача поточної інформації щодо навчальних програм, термінів, планів, семінарів, курсів тощо.

- Збереження та систематизація «корпоративної інформації», зокрема, тієї, що стосується стратегії та функціонування організації, у електронній формі – тексти, бази даних, графічні зображення, аудіозаписи, відеофайли, програмне забезпечення тощо).

- Надання інформації та вибіркового доступу до неї окремих груп (менеджерів, дистриб'юторів, виробників, клієнтів) відповідно до прийнятих корпоративних засад.

- Поточна та підсумкова оцінка роботи працівників на основі різного виду контрольних завдань, спрямованих на оцінку знань, умінь та установок.

- Створення різного роду звітів щодо успіхів і досягнень окремих працівників для складання подальших навчальних програм та мотивації персоналу.

Окрім програмного забезпечення спрямованого на задоволення потреб у електронному навчанні, на ринку з'явилися нові продукти, що значно розширюють можливості розвитку персоналу за рахунок комплексних систем управління людськими ресурсами. Станом на 2013 рік 98% відділів по роботі із персоналом у Польщі (95% у світі) використовували електронні системи роботи з кадрами, 96% (79% у світі) користувалися програмним забезпеченням в управлінні персоналом, і понад 70% (близько 60% у світі) впровадили програмні додатки для рекрутації працівників та оцінювання результатів праці [7. с. 127]. Подальші дослідження варто здійснювати аналізуючи впровадження програмних додатків у широкому полі управління людськими ресурсами як окремих фірм, корпорацій, так і територій та адміністративно-територіальних одиниць.

### ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:

1. Zając J. Technologie informacyjne i komunikacyjne a zarządzanie personelem / J. Zając. – Warszawa: MGG Conferences Sp. z o.o., 2012. – 86 s.
2. Bednarek J., Lubina E. Kształcenie na odległość, Podstawy metodyki / J. Bednarek, E. Lubina. – Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 2008. – 244 s.
3. Woźniak J. Rola e-learningu w e-HRM / J. Woźniak // Postępy e-edukacji. – Warszawa: Wydawnictwo PJWSTK, 2013, S. 189-200.
4. Trendy HR 2014, Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku. – B.m.: Deloitte Polska. – 172 s.
5. Plebańska M., Kopiał P. Platforma e-learningowa jako narzędzie zarządzania wiedzą / M. Plebańska, P. Kopiał // E-mentor. – 2013. – № 2 (49). – S. 41-47.
6. Sienkiewicz Ł., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Trawińska-Konador K., Podwójcic K. Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje / Ł. Sienkiewicz, A. Jawor-Joniewicz, B. Sajkiewicz, K. Trawińska-Konador, K. Podwójcic. – Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych, 2013. – 272 s.
7. Różański A. Rozwój zasobów ludzkich w organizacji / A. Różański. – Lublin: Politechnika Lubelska, 2014. – 211 s.

### **Zhmur Y.I. Information technologies in staff teaching in Poland in the early XXI century**

*The article studies the introduction of information technologies in organizations, institutions and at enterprises of Poland at the beginning of the 21<sup>st</sup> century. E-studying has not substituted the traditional forms of staff preparation, but was rather naturally integrated into the system of HR management and was used together with the classical system for staff recruiting and selecting, for determining the necessary competences, for forming personal and group teaching programs, for evaluating the work of the staff as well as for motivating the staff. Innovative forms of sharing knowledge stimulated the interest among the workers in self-studies as a form of improving their qualification level.*

*Key words: Poland, e-studying, software, software applications, informational communicative technologies, staff, competence model.*

*Жмур Е.И. Информационные технологии в обучении персонала в Польше в начале XXI века*

*В статье исследуется внедрение информационных технологий в организациях и на предприятиях Польши в начале XXI века. Электронное обучение не заменило традиционные формы подготовки персонала, но органично интегрировалось в систему управления человеческими ресурсами и использовалось в комбинации с классической системой для рекрутации и отбора кадров, определения необходимых компетенций, формирования индивидуальных и групповых учебных программ, оценки работы сотрудников и их мотивации. Инновационные формы передачи знаний стимулировали интерес со стороны работников к самообразованию, как к форме повышения квалификации персонала.*

*Ключевые слова: Польша, электронное обучение, программное обеспечение, программные приложения, информационно-коммуникационные технологии, персонал, компетенционная модель.*

УДК 94(5-15):355.1(438) "20"

*В. О. Захарчук*

### **МИРОТВОРЧІ МІСІЇ І СТАБІЛІЗАЦІЙНІ ОПЕРАЦІЇ ЗБРОЙНИХ СИЛ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩІ У ПІВДЕННО-ЗАХІДНІЙ АЗІЇ НА ПОЧАТКУ ХХІ СТ.**

*У статті досліджується участь польського військового контингенту у Південно-західній Азії на початку ХХІ століття. Визначено передумови, причини та форми участі військового контингенту Республіки Польщі у миротворчих місіях та стабілізаційних операціях. Участь у миротворчих і стабілізаційних операціях, сприяла підняттю рівня бойової підготовленості і модернізації польської армії, проте, дала досить дискусійні результати. Найбільші сумніви викликала інтервенція коаліційних сил в Іраку, яка, на думку чималої групи аналітиків, була позбавлена юридичної міжнародної легітимізації.*

*Ключові слова: Польща, миротворчі місії, стабілізаційні операції, військовий контингент, терористична загроза, безпека, ООН, НАТО, ЄС, Ірак, Афганістан, Сирія, Ліван.*

Значення миротворчих і стабілізаційних місій полягає у піднятті рівня безпеки міжнародного середовища, істотними елементами якого залишається боротьба з міжнародним тероризмом, загальносвітова підтримка процесів демократичних трансформацій, а також стримування розпаду державних структур. Саме цими трансформаціями зумовлена актуальність вивчення миротворчих місій та стабілізаційних операцій, а досвід участі Польщі розглядається як приклад міжнародної співпраці у сфері гарантування безпеки та протистояння сучасним викликам і загрозам.

Дослідженням проблематики даної теми у Польщі займалися такі дослідники як: Якубчак Р. [1], Юренчук Л. [2], Кузняр Р. [3], Бабула Я. [4], Заяц Ю. [5], Бауліс Я. [6], Павловський К. [7]. Автори показують як офіційний погляд зору на участь польських військових у врегулюванні міжнародних конфліктів, так і піддають критиці низку рішень державної влади.

Метою статті є дослідити причини, що спонукали Польщу брати активну участь у врегулюванні міжнародних конфліктів, та показати неоднозначність отриманих результатів.

Польські солдати брали участь у миротворчих місіях ще з 1953 р., коли вперше були вислані до Кореї з метою нагляду за призупиненням конфлікту між корейськими республіками [4, с. 45]. До сьогоднішнього дня в миротворчих місіях і стабілізаційних операціях взяло участь понад 70 тис. польських солдатів у рамках місій під керівництвом ООН, ОБСЄ, НАТО і ЄС.

Питання участі польських збройних сил поза межами держави було врегульовано Конституцією Республіки Польщі, «Стратегією Національної безпеки» (2007 р.), «Стратегією оборони Республіки Польщі» (2009 р.), «Стратегією участі Збройних Сил Республіки Польщі в міжнародних операціях» (2009 р.). Особливо істотним у цьому напрямку на початку ХХІ століття було співробітництво з НАТО і ЄС. У зв'язку з членством в НАТО Польща взяла на себе зобов'язання брати участь у союзницькій системі захисту і в операціях на користь забезпечення та утримання міжнародного миру. Участь у Європейській політиці безпеки і