

УДК 37:347.191.11(73)

Ірина Литовченко, кандидат педагогічних наук, доцент
кафедри англійської мови технічного спрямування № 2
Національного технічного університету України
“Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”

**ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
НАВЧАННЯ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ: НА МАТЕРІАЛІ США**

У статті розглянуто особливості інвестиційного забезпечення організаційного навчання у США. Виявлено, що існує стійка тенденція до збільшення інвестицій в організаційне навчання, зумовлена насамперед усвідомленням його зростаючої ролі в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, і, відповідно, збільшенням обсягів навчальних програм, розширенням штату тренерів, зростанням числа охопленого навчання персоналу, необхідністю закупівлі нових технологій та обладнання тощо.

Ключові слова: організаційне навчання, інвестиції в організаційне навчання, персонал організації, конкурентоспроможність підприємств, США.

Рис. 3. Табл. 1. Літ. 10.

Ірина Литовченко, кандидат педагогических наук, доцент,
кафедры английского языка технического направления № 2
Национального технического университета Украины
“Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского”

**ОСОБЕННОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО
ОБУЧЕНИЯ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ: НА МАТЕРИАЛЕ США**

В статье рассмотрены особенности инвестиционного обеспечения организационного обучения в США. Выявлено, что существует устойчивая тенденция к увеличению инвестиций в организационное обучение, обусловленная прежде всего осознанием его возрастающей роли в обеспечении конкурентоспособности предприятий, и, соответственно, увеличением объемов учебных программ, расширением штата тренеров, ростом числа охваченного обучением персонала, необходимостью закупки новых технологий и оборудования и т. д.

Ключевые слова: организационное обучение, инвестиции в организационное обучение, персонал организации, конкурентоспособность предприятий, США.

Iryna Lytovchenko, Ph.D. (Pedagogy), Associate Professor of the
English of Technical Direction Department №2
National Technical University of Ukraine “Igor Sikorskiy Kyiv Polytechnic Institute”

**THE FEATURES OF INVESTMENT SUPPORT OF ORGANIZATIONAL STUDYING AS
A FACTOR OF IMPROVEMENT OF BUSINESS COMPETITIVENESS OF
ENTERPRISES: THE EXPERIENCE OF THE USA**

The training of employees as one of the priorities of organizational development reached an unprecedented level at present. The constant investment into this sector of education indicates that the business leaders are increasingly aware of its role in the process of strengthening the competitiveness, an efficiency and adaptability of companies. The corporate training is more and more focused on meeting the strategic objectives of organizations and needs of employees, the development of their professional competences, using of innovative approaches, to increase the diversity and flexibility of methods. The intellectual capital and human capital as its component are key to the strengthening of competitiveness of organizations and therefore their development according to the needs of rapidly changing environment takes priority. The article highlights the features of investment support of organizational studying, in particular, the trend to the increasing of investment in this area, caused by the growing awareness of its role in the process of strengthening the competitiveness of companies and related increase in the number of learning programs, training staff, the employees engaged into the training, and also by the need of purchase the new technology and equipment. The key indicators that show to increase the investments into the training are the following: the total training expenditures, the direct expenditure per employee, the number of hours of studying used per employee, the direct expenditure as a percentage of payroll, the cost per hour of studying. The investment into the staff's training of various fields

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: НА МАТЕРІАЛІ США

of the US is unevenly distributed, the largest sums of money being allocated in the military, manufacturing and service spheres and the smallest – in the educational, public and non-profit organizations.

Keywords: *the organizational studying, the investment into the organizational studying, the personnel of organizations, the business competitiveness, the USA.*

Постановка проблеми. Навчання персоналу організацій як один з пріоритетних напрямів діяльності компаній досягнув на сучасному етапі небувалого рівня розвитку. Неперервні інвестиції в цю галузь свідчать про те, що лідери ділового світу все більше усвідомлюють його роль у забезпеченні конкурентоспроможності, ефективності та адаптивності підприємств. Корпоративне навчання все більше орієнтується на задоволення стратегічних завдань організацій та потреб працівників, розвиток їхніх професійних компетентностей, застосування інноваційних підходів, збільшення різноманітності та гнучкості методів. Інтелектуальний капітал і людський капітал як його складова стають ключовим чинником конкурентоспроможності організацій, а отже їх розвиток відповідно до швидкозмінних вимог часу набуває пріоритетного значення.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів навчання в організаціях присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких І. Бласс (E. Blass), Т. Дейвенпорт (T. Davenport), П. Друкер (P. Drucker), А. Карневейл (A. Carnevale), Л. Кремін (L. Stemin), Л. Лук'янова, Д. Мейстер (J. Meister), Н. Ничкало, І. Нонака (I. Nonaka), Р. Ноу (R. Noe), О. Орієнко, Н. Пазюра,

Х. Такеуші (H. Takeushi), Н. Юріх (N. Eurich) та ін. Проте проблема тенденцій розвитку організаційного навчання потребує подальшого аналізу. Це зумовило вибір теми нашого дослідження, **мета** якого – визначення особливостей інвестиційного забезпечення організаційного навчання як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Вклад основного матеріалу. Як зазначають Рікардо Чіва та Хоакін Алегре (Ricardo Chiva and Joaquim Alegre), “поняття “організаційне навчання” набуло суттєвого розвитку протягом останніх років як у академічному, так і в бізнесовому світі” [1, 49]. Численні міждисциплінарні дослідження організаційного навчання пропонують цілу низку визначень і розглядають це явище в різних площинках. Одне з найбільш повних, багатоаспектних визначень належить Полу Шриваставі (Paul Shrivastava), який розглядає його як сукупність таких складових: а) адаптації, б) спільних принципів, в) розвитку знань на основі зв'язку між дією та наслідком, г) інституційного досвіду. Адаптація – це

покроковий процес визначення змін середовища існування та успішного пристосування до них. Спільні принципи – це теоретична база організації, яка змінюється в результаті навчання. Розвиток знань – це неперервний процес, в результаті якого відбувається накопичення знань про зв'язок між дією та наслідком, а також про вплив середовища існування на цей зв'язок. Інституційний досвід – це підвищення ефективності на основі досвіду й традицій [4].

На ролі інституційного досвіду також наголошує у своєму визначенні Е. Мейер-Дом (E. Meyer-Dohm), який розуміє організаційне навчання як неперервний аналіз ефективності й трансформацію досвіду у спільні знання, до яких організація має доступ і які використовує для досягнення своєї головної мети [3]. На основі різних підходів до тлумачення організаційного навчання С. Марлен Фіоль та Марджорі Ліль (C. Marlene Fiol, Marjorie Lyles) роблять узагальнене визначення – “розвиток розуміння, уявленість, знань та асоціацій між минулими діями, ефективністю цих дій та майбутніми діями” [2, 811].

У своєму баченні організаційного навчання вчені звертають увагу на різні аспекти цього багатогранного процесу, проте, на нашу думку, важливо розуміти, що він зумовлений необхідністю адаптації до соціально-економічних змін, відбувається як на рівні індивідуумів, так і на рівні груп та організацій в цілому, базується на інституційному досвіді та базі знань, накопичених в організації, має практичну спрямованість – забезпечення стратегічного розвитку організації.

Аналіз наукових та бізнесових джерел дає підстави стверджувати, що однією з основних тенденцій розвитку навчання в організаціях є її капіталізація (збільшення інвестицій компаній у цю галузь), і вона є найбільш переконливим свідченням важливості навчання в сучасному корпоративному світі. Ця тенденція підтверджується статистичними даними щодо фінансування навчання в організаціях, відображеними у двох основних щорічних звітах: State of the industry report та Training industry report. Перший звіт щорічно оприлюднює Асоціація розвитку талантів (Association for Talent Development – ATD), раніше відома як Американське товариство навчання й розвитку (American Society for Training & Development – ASTD), найбільша професійна асоціація у світі, зареєстрована у понад ста двадцяти країнах.

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: НА МАТЕРІАЛІ США

Другий звіт щороку публікує журнал “Training”. Обидва документи мають тривалу історію (звіт ATD публікується двадцять років поспіль, звіт журналу “Training” – тридцять п’ять років) і визнані найбільш надійними джерелами інформації про бюджети, кадрові, методичне забезпечення та змістове спрямування програм у галузі навчання й підготовки персоналу.

Як свідчать результати досліджень, витрати компаній на навчання персоналу зростають щорічно протягом тривалого часу. Так, за оцінками ASTD у 2012 р., сумарно вони становили приблизно 164,2 млрд. доларів (порівняно, наприклад, із 129,60 млрд. доларів у 2006 р.). Показово, що витрати на одного працівника у 2004 р. в середньому склали 1022 долари [5], у 2012 р. – 1195 доларів [6], у 2015 р. вони виросли до 1252 доларів [9]. Зазначимо, що сума витрат на навчання одного працівника безпосередньо залежить від розмірів компанії. Малі компанії, зазвичай, витрачають більше грошей, ніж великі, оскільки вони мають невеликий внутрішній штат тренерів і в основному користуються послугами зовнішніх провайдерів, а також оплачують навчання своїх працівників у освітніх закладах. Наприклад, у 2012 р. у малих компаніях (які налічують до 500 працівників) витрати на навчання одного

Сума витрат компаній на забезпечення однієї години навчання своїх працівників також щороку збільшується. Так, у 2012 р. вона складала 89 доларів, що на 4 % перевищувало цей показник у 2011 р. (85 доларів) і на 39 % – у 2006 р. (54 долари) [5; 6]. Це можна пояснити, по-перше, збільшенням кількості працівників, по-друге, витратами на закупівлю новітніх технологій та розробку відповідного програмного забезпечення, а по-третє, неможливістю точно порахувати кількість годин, витрачених працівником на навчання за допомогою цих технологій.

Важливим показником розвитку корпоративної освіти є зростання середньої кількості годин, розрахованих на навчання одного працівника за рік. Так, наприклад, у 2012 р. цей показник становив 30,3 год., у наступному 1913 р. – 31,5 год.) [7]. Проте ці цифри, очевидно, не відображають повною мірою реального збільшення кількості часу, який працівники витрачають на навчання, насамперед з огляду на поширення електронного, мобільного та інформального навчання, які важко піддаються точному вимірюванню в годинах.

Зазначимо, що витрати на навчання працівників у різних галузях розподілені нерівномірно. Про це свідчать дані, наведені у звіті журналу “Training” за 2016 р. (Див. таб. 1).

Таблиця 1.

Річні бюджети на навчання компаній у різних сферах діяльності у 2016 р. [10]

Розмір організації/ Сфера діяльності	Великі організації	Середні організації	Малі організації	Середній показник
Освіта	2166333 дол.	520556 дол.	567385 дол.	742400 дол.
Військова галузь	16480000 дол.	950044 дол.	191500 дол.	5562409 дол.
Виробництво	20223176 дол.	1289636 дол.	250357 дол.	5043103 дол.
Некомерційні організації	2682000 дол.	368000 дол.	907771 дол.	1232174 дол.
Громадські організації	Відсутні	1250000 дол.	492000 дол.	871000 дол.
Роздрібна / оптова торгівля	5315625 дол.	237000 дол.	208500 дол.	1991087 дол.
Сфера послуг	16460729 дол.	1831798 дол.	300257 дол.	4657747 дол.

працівника становили в середньому 1800 доларів, у середніх компаніях (які налічують від 500 до 9999 працівників) – 964 долари, у великих компаніях (з понад 10000 працівників) – 700 доларів. Середній показник витрат на навчання одного працівника у 2012 р. становив 1195 доларів, що на 13 % перевищувало цей показник (1182 доларів) у 2011 р. [6].

Стабільно зростає також співвідношення витрат на навчання персоналу до витрат на заробітну плату працівників: у 2003 р. цей показник становив 2,31 %, у 2010 р. – 2,7 %, у 2011 р. – 3,2 %, у 2012 р. – 3,6 % [6].

Як бачимо, найбільші суми на навчання витрачаються у військовій, виробничій галузях та сфері обслуговування. Найменші – в освітніх, громадських та некомерційних організаціях.

Хоча в цілому на загальнонаціональному рівні простежується тенденція до зростання бюджетів американських компаній на навчання, не всі компанії, через різні причини, можуть забезпечити таке зростання щорічно. Так, відповідні бюджетні показники 2016 р. свідчать про те, що 37 % компаній збільшили свої витрати на освіту порівняно з попереднім роком, 50 % –

**ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ЯК
ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: НА МАТЕРІАЛІ США**

залишили їх незмінними, 13 % – їх зменшили, що суттєво не відрізняється від ситуації 2015 р., коли 42 % компаній заявили про збільшення, 43% – про незмінність, 15 % – про скорочення своїх бюджетів на навчання порівняно з 2014 р. [8; 10].

У 2016 р., як і в 2015 р., у військовій галузі спостерігалось найбільше скорочення бюджетів на навчання (33 %). Разом з тим у трьох сферах із найменшим бюджетом, а саме у сфері обслуговування, громадських та некомерційних організаціях, відбулося найбільш суттєве їх збільшення (47 %, 50 % та 52 %, відповідно) (Див. рис. 1) [8; 10].

незначне збільшення бюджетів на навчання (менше, ніж на 16 %): 34 % організацій – від 6 до 15 %, 32 % організацій – від 1 до 5 % (Див. рис. 2) [10].

Серед основних чинників збільшення витрат компаній на навчання – збільшення обсягів навчальних програм та розширення штату тренерів, збільшення числа охопленого навчанням персоналу, закупівля нових технологій та обладнання.

Скорочення бюджетів компаній, як і їх збільшення, є переважно незначним (до 16 % у 2016 р. порівняно з 2015 р.) (Див. рис. 3) [10].

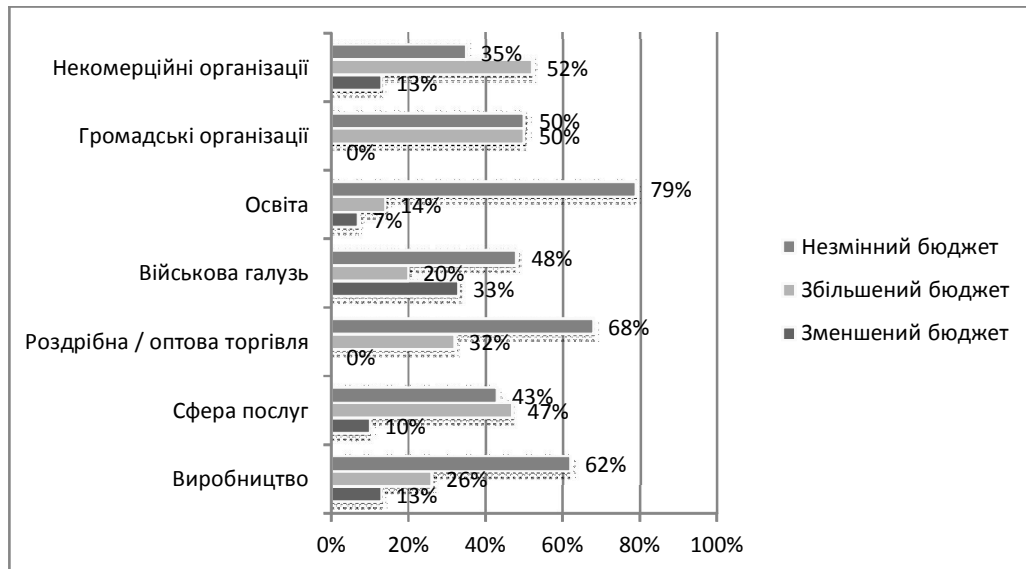


Рис. 1. Витрати на навчання працівників у різних сферах діяльності у 2016р. порівняно з 2015 р.

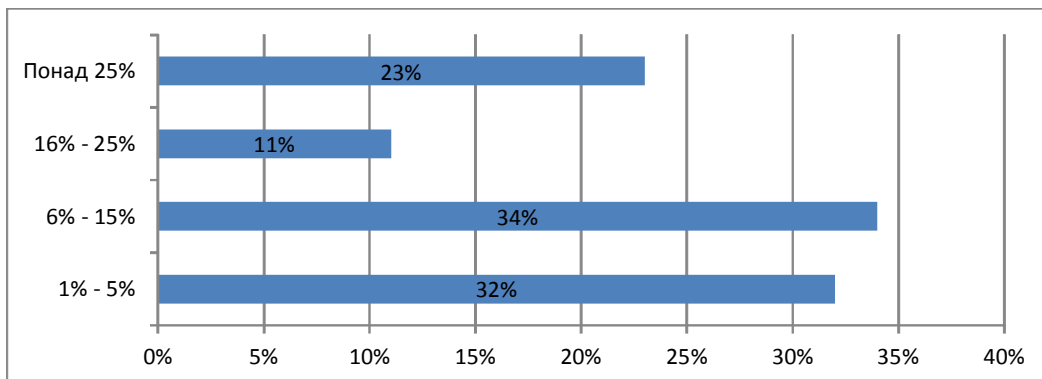


Рис. 2. Збільшення бюджетів компаній на навчання працівників у 2016р. порівняно з 2015 р.

Збільшення бюджетів відбувається нерівномірно серед компаній різного розміру. У 2016 р. малі компанії показали менший відсоток скорочення коштів на навчання (8 %), ніж середні (16 %) та великі компанії (18 %), а також більший відсоток зростання бюджету, ніж великі компанії (38 % та 23 %, відповідно). Більшість організацій показали

Основними чинниками скорочення бюджетів на навчання компанії називають зниження цін на освітні послуги, скорочення штату тренерів, кількості охоплених навчанням працівників, закупівель технологічного обладнання для навчання, обсягів навчання, витрат на зовнішніх тренерів та консультантів, числа конференцій,

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: НА МАТЕРІАЛІ США

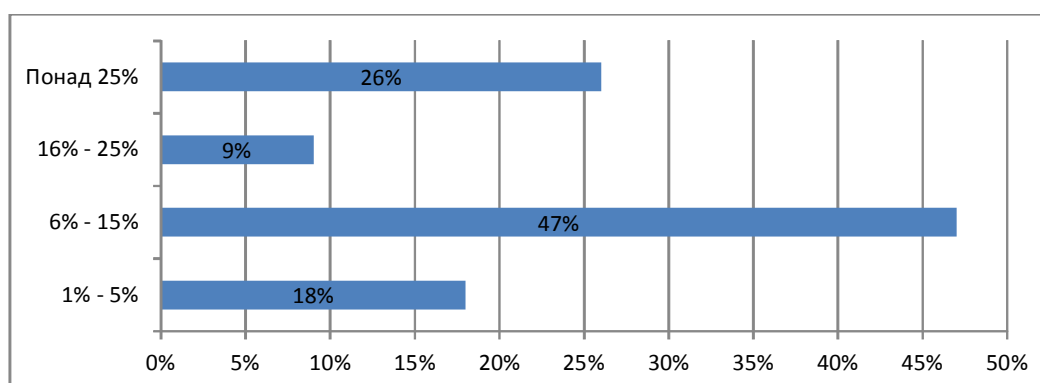


Рис. 3. Скорочення бюджетів компаній на навчання працівників у 2016 р. порівняно з 2015 р.

семінарів та інших освітніх заходів, які працівники відвідують за межами компанії [10].

Висновки. Здійснене дослідження дає змогу зробити висновок про наявність стійкої тенденції до збільшення інвестицій в організаційне навчання у США, зумовленої насамперед збільшенням обсягів навчальних програм, розширенням штату тренерів, зростанням числа охопленого навчання персоналу, необхідністю закупівлі нових технологій та обладнання. Проте основоположним чинником інвестиційного зростання є усвідомлення зростаючої ролі навчання в організаціях у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Основними показниками, які свідчать про збільшення обсягів інвестицій у навчання, є сумарні витрати компаній на навчання персоналу, співвідношення витрат на навчання персоналу до витрат на заробітну плату працівників, сума витрат компаній на забезпечення однієї години навчання своїх працівників, середня кількість годин, призначених на навчання одного працівника за рік. Розподіл інвестицій у навчання працівників у різних галузях країни відбувається нерівномірно, зокрема, найбільші суми грошей виділяються у військовій, виробничій галузях та сфері послуг, а найменші – в освітніх, громадських та некомерційних організаціях.

Здійснене дослідження не вичерпує зазначеної проблеми. До перспектив подальшого дослідження відносимо вивчення основних тенденцій розвитку корпоративної освіти у США.

ЛІТЕРАТУРА

1. Chiva, R. & Alegre, J. (2005). *Organizational learning and organizational knowledge: Towards the integration of two approaches. Management Learning. Vol. 36, no. 1, pp. 49 – 68.*
2. Fiol, C. M. & Lyles, M.A. (1985). *Organizational learning. Academy of Management Review. No.10, pp. 803 – 813.*
3. Meyer-Dohm, E. (1992). *Human resources 2020: structures of the learning. In Proceedings of the Human Resources in Europe at the Dawn of the 21st Century Conference. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, pp. 37–44.*
4. Shrivastava, P. (1983). *A typology of organizational learning systems. Journal of Management Studies. Vol. 20, no. 1, pp. 1– 28.*
5. 2007 State of the industry report [submitted by American Society for Training & Development]. 2007, 25 p.
6. 2013 State of the industry report [submitted by American Society for Training & Development]. 2013, 49 p.
7. 2014 State of the industry report [submitted by American Society for Training & Development]. 2014, 44 p.
8. 2015 Training industry report / [submitted by Training magazine]. Training, 2015, November/December, pp. 20 – 33.
9. 2016 State of the industry report [submitted by American Society for Training & Development]. 2016, 45 p.
10. 2016 Training industry report / [submitted by Training magazine]. Training. 2016, November/December, pp. 28 – 41.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2017



“Ніколи не соромся запитувати про те, чого не знаєш”.

Арабське прислів'я

