

3. Balabanjuk, Zh. (2011), "The Analysis of the Personnel Movement", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6501> (Accessed 30 October 2016).

4. Vesnin, V. (2009) *Upravlenie personalom: teoriya i praktika*. [Personnel Management: Theory and Practice]. Moskow, Russia.

5. Humeniuk, V. (2008). *Vstup do ekonomiky, menedzhmentu ta upravlinnia personalom* [Introduction to Economics, Management and HR]. Rivne, Ukraine.

6. Daniuk, V., Petiukh V. and Tsymbaliuk S. (2005). *Menedzhment personalu* [Management of Personnel]. Kyiv, Ukraine.

7. Zakharova, O. (2012), "Peculiarities of the Estimation of the Movement of Company Personnel", *Formuvannja rynkovoji ekonomiky: zb. nauk. pr. Spec. vyp. Pracja v KhKhI stolitti: novitni tendenciji, socialjnyj vymir, innovacijnyj rozvytok*, 1(2), pp.439-452.

8. Maslov, E. (1998) *Upravlenie personalom predpriatija* [Management of the Enterprise Personnel]. Novosibirsk, Russia.

9. Khmil, F. (2006). *Upravlinnja Personalom* [Management of Personnel]. Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2017 р.

УДК 331.108.4

Кир'янова О.В.,

канд. екон. наук., доц.,
kirelena@ukr.net

Волковська А.І.,

аспірантка,
volkovskaya.anna@gmail.com

кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,

Кирьянова Е.В.,

канд. экон. наук., доц.,

Волковская А.И.,

аспирантка,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»,

Kiryanova O.V.,

PhD in Economics, Associate Professor,

Volkovska A.I.,

Postgraduate,
Personnel Management and Labour Economics Department,
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ В УКРАЇНІ

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В УКРАИНЕ

MODERN APPROACHES TO SETTING OF CORPORATE TRAINING IN UKRAINE

У статті розглянуто сучасні технології корпоративної системи професійної освіти, досліджено сучасні підходи до організації корпоративної системи освіти, визначено їх переваги та недоліки, запропоновано етапи еволюції та окреслено перспективи подальшого розвитку корпоративного навчання в Україні.

В статье рассмотрены современные технологии корпоративной системы профессионального образования, исследованы современные подходы к организации корпоративной системы образования, определены их преимущества и недостатки, предложены этапы эволюции и очерчены перспективы дальнейшего развития корпоративного обучения в Украине.

The article deals with the modern corporate system of professional education technologies, studies modern approaches to setting corporate education, identifies their strengths and weaknesses, suggests stages of evolution and outlines the prospects for further development of corporate training in Ukraine.

The purpose of this article is to study the modern approaches to corporate education, outlining their advantages.

In the article the modern corporate technology professional education, studied modern approaches to corporate education, identified their strengths and weaknesses proposed stages of evolution and outlined prospects for further development of corporate training in Ukraine. Tendencies to gradual systematization and efficiency of corporate education. Benefits of corporate vocational training compared with the traditional approach. Posted authors' view conceptual approach to corporate training. Prospects of further research will be an alliance of corporate and academic education, employee personal motivation to study, initiated by the organization.

Ключові слова. Професійна освіта, корпоративне навчання, відділ з розвитку персоналу, інноваційні технології, система корпоративної освіти, еволюція підходів.

Ключевые слова. Профессиональное образование, корпоративное обучение, отдел по развитию персонала, инновационные технологии, система корпоративного обучения, эволюция подходов.

Keywords. Professional education, corporate training, staff development department, innovative technology, a system of corporate education, evolution approaches.

Вступ. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій відбувається суттєва трансформація освітнього простору, особливо це стосується парадигми професійної освіти. В сучасних соціально-економічних умовах бізнесові структури все активніше входять у той сегмент ринку освітніх послуг, який традиційно обслуговували класичні освітні інституції. Специфічною формою симбіозу академічного та підприємницького середовищ можна вважати корпоративні університети.

Бурхливий розвиток корпоративних систем навчання пояснюється не лише суттєвим освітньо-кваліфікаційним дисбалансом між ринком праці та ринком освітніх послуг, а й тим, що комплексний підхід до розвитку персоналу є невід'ємною умовою її успішного функціонування та конкурентоспроможності на ринку. Нарощення інтелектуального капіталу та підвищення лояльності персоналу стають найважливішими ресурсами організації, а корпоративне навчання більше не сприймається виключно як механізм набуття або відпрацювання професійних навичок. Ефективна система корпоративної освіти стає джерелом

потужного інноваційного розвитку організації завдяки накопиченню унікальних корпоративних знань, прискоренню адаптації нових працівників, формуванню продуктивного кадрового резерву, підвищенню мотивації працівників до самовдосконалення, передачі не лише знань і навичок, а й корпоративних цінностей персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тенденції формування та розвитку корпоративної системи професійної освіти значною мірою висвітлені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: Баніт О.В., Болюбаш Н.М., Даниук В.М., Козак М.І., Колот А.М., Красовська О.Ю., Мейстер Д., Мелоун С., Савченко В.А., Тонконог В.В. Питання розвитку корпоративної культури підіймають вчені Жихорська О.В., Кіркпатрик Д., Уолтон Дж., Цимбалюк С.О., Шейн Н. Взаємодію бізнесового та університетського середовищ досліджують Збрицька Т.П., Курбатов С., Поручник А. М. та інші. Незважаючи на численні публікації, дослідження сучасних підходів до організації навчального процесу вітчизняними підприємствами залишається актуальним, що зумовлене стрімкими соціально-економічними змінами.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження сучасних підходів до організації корпоративної системи освіти, окреслення їх переваг, прогалин і перспектив подальшого розвитку корпоративного навчання в Україні.

Результати дослідження. Незважаючи на відставання класичної університетської освіти від темпів економічних трансформацій і недостатню орієнтованість на потреби ринку праці, вона, за нашим переконанням, була і залишається запорукою прогресивного розвитку суспільства та збільшення інтелектуального капіталу нації. Водночас, відносно новий учасник вітчизняного ринку освітніх послуг – корпоративний університет – уже довів свою ефективність у забезпеченні того чи іншого виду економічної діяльності компетентними фахівцями. Так, наприклад, Джин Мейстер ще двадцять років тому у монографії «Корпоративні університети: уроки формування робочої сили світового класу» охарактеризувала корпоративний університет як «стратегічну парасольку для вдосконалення та освіти співробітників» з метою реалізації організаційних стратегій і наголосила, що саме ця модель буде найбільш актуальною у XXI ст. [7].

С. Курбатов зазначає, що «перші спроби цілеспрямованої інституційної інтеграції освітніх структур у бізнесове середовище відбуваються майже сторіччя тому: в 1914 році провідні американські компанії Дженерал Електрикс і Дженерал Моторс започаткували для власних співробітників систему внутрішніх тренінгів, метою яких було вдосконалення професійної майстерності». У подальшому з'явилися перші корпоративні школи з акредитованими програмами підготовки фахівців, а майже через півсторіччя на основі цих структур було створено перший у світі корпоративний університет. В 1956 р. у Кротонвіллі (Нью-Йорк) розпочав свою роботу корпоративний університет компанії Дженерал Електрикс, який успішно функціонує до теперішнього часу, щороку навчаючи тисячі працівників корпорації [3].

Корпоративне навчання – це сукупність освітніх заходів організації, за допомогою яких відбувається кваліфікована перепідготовка працівників, що призводить до збільшення загальної продуктивності праці організації. Найголовнішою перевагою корпоративної системи професійної освіти є навчання не одного співробітника, а всього колективу чи значної його частини, що дозволяє

значно заощадити часові та матеріальні ресурси і при цьому досягти прогресу організації.

На сьогоднішній день успішною та конкурентоспроможною визнається організація, здатна до системного корпоративного навчання, насиченого унікальними корпоративними знаннями, дієвим інструментарієм по формуванню та вдосконаленню навичок, ефективними компетентнісними моделями, що призводить до формування інноваційного виробничого потенціалу. Враховуючи, що на початку минулого століття знання молодих фахівців з вищою освітою знецінювались через 30 років, наприкінці століття – через 10 років, а сучасні працівники змушені перенавчатись кожні 3–5 років, бізнес-структури змушені долучатися до процесів розвитку свого персоналу для забезпечення якісного виконання виробничих функцій.

Корпоративне навчання являє собою процес розвитку фахових знань, умінь, навичок, формування професійних та особистісних компетенцій працівників, виходячи з цілей розвитку організації в цілому, і визначених підрозділів зокрема, та у відповідності зі стратегічними орієнтирами компанії. Форма, зміст і спосіб організації навчання значною мірою залежать від конкретних цілей компанії, її часових, інтелектуальних і фінансових ресурсів. Зауважимо, що корпоративна система розвитку персоналу має бути настільки гнучкою, щоб максимально швидко трансформуватися під впливом потреб організації, зміни стратегічних орієнтирів, поточної соціально-економічної ситуації тощо.

Корпоративна система професійного навчання, на відміну від традиційної, має суттєві переваги, серед яких можна виділити такі:

1. на відміну від самостійного підвищення кваліфікації працівником, система корпоративного навчання забезпечує саме ті знання і навички, які є актуальними для розвитку конкретного працівника з точки зору роботодавця;
2. корпоративне навчання є однією з найдоступніших форм бізнес-освіти, яка може охопити не кількох працівників, а весь колектив у цілому, що значно прискорює прогрес і заощаджує час на рівні всієї організації;
3. ефективність корпоративного навчання підвищують неперервність у набутті професійних знань, навичок і вмінь і соціальних компетенцій, а також високий рівень контролю за якістю засвоєння знань і розвитком працівників;
4. внутрішньоорганізаційне навчання імплементоване в середовище конкретного підприємства, тісно пов'язане з виробничими та соціальними умовами й особливостями, відтак, одержані знання мають високу практичну цінність;
5. враховуючи, що навчальний процес відбувається в межах підприємства і, в окремих випадках, безпосередньо на робочому місці, забезпечується суттєва економія часових і фінансових витрат на навчання;
6. ефективна корпоративна система навчання є інноваційною: випереджальний характер підготовки працівників стосовно структурних змін у компанії сприяє подоланню бар'єру між накопиченнями знаннями, рівнем підготовки працівників і новими корпоративними реаліями;
7. доцільне корпоративне навчання є вагомим мотивуючим чинником, спрямованим на формування потреби працівників оновлювати знання, навички, здібності, на усвідомлення необхідності саморозвитку як додаткової можливості не лише інтелектуального розвитку, а й кар'єрного просування;

8. корпоративна система навчання, на відміну від академічної, гнучкіша і мобільніша, здатна адаптуватися до постійних змін, що відбуваються в організації, економіці, суспільстві;

9. кінцевою метою корпоративної освіти є підвищення ефективності діяльності організації, що обумовлює максимально результативні методи навчання не для накопичення інформації працівником, а для негайного застосування знань і навичок на практиці, зміни моделі професійної поведінки і, навіть, трансформацію мислення;

10. предметом корпоративного навчання можуть бути не лише вузькоспеціалізовані знання, управлінські навички або особистісні компетенції, а й місія, філософія, корпоративні цінності організації, внаслідок чого суттєво підвищується лояльність персоналу та покращується соціально-психологічний клімат у колективі [1; 2; 4].

Аналіз вітчизняного бізнес середовища демонструє, що, незважаючи на переконливі переваги корпоративної системи освіти і визнаючи важливість інвестицій у людський капітал, підприємства надають перевагу короткостроковим програмам розвитку персоналу і вирізняються вкрай невпорядкованою політикою управління корпоративним навчанням.

На нашу думку, за концептуальним підходом до організації корпоративного навчання вітчизняні підприємства можна умовно розділити на кілька груп, які одночасно відображають рівень еволюції корпоративної системи освіти тої чи іншої бізнес-структури.

На першому рівні перебувають невеликі компанії з «хаотичним ставленням до організації навчання», які в переважній більшості навіть менеджера з персоналу не мають. Найчастіше питанням розвитку колективу опікується власник або директор, спираюся на відгуки знайомих, власний досвід відвідування освітніх заходів або рекламу. Навчання зазвичай проводиться у вигляді 1–2-денного тренінгу зовнішніми провайдерами за стандартною програмою, без врахування специфіки та потреб організації. За умов, що тренінг був цікавим, працівники проситимуть проведення подібних заходів, які, незважаючи на чималі витрати, водночас, жодним чином не відображаються на результатах діяльності організації. Якщо ж досвід перших освітніх заходів був невдалим, до питання розвитку персоналу керівник, як правило, більше не повертається.

Другий рівень – «стихийна організація навчання» – комплексний підхід до навчання також відсутній, однак, компанія намагається підібрати освітні інструменти для вирішення гострих і поточних проблем. Керівник усвідомлює необхідність здійснити аналіз витрат на навчання, систематизувати освітній процес та обрати постійних зовнішніх партнерів, які надаватимуть освітні послуги із врахуванням потреб організації. На цьому етапі навчання перестає бути необтяжливим і цікавим, як раніше, і керівник може зіткнутися з супротивом колективу, який не бажає витратити ані часу, ані зусиль на власне навчання. На цьому рівні для організації важливо усвідомити необхідність: по-перше, упорядкування освітнього процесу, по-друге, проведення мотивуючих заходів для працівників, по-третє, введення в штат менеджера з персоналу, який надалі буде відповідальним за розвиток працівників.

Третій рівень розвитку корпоративної системи навчання – «базовий» – найчастіше притаманний середнім підприємствам, HR-відділ виконує функцію роз-

витку персоналу, спостерігається певна формалізація щодо освітніх процесів у відповідності з стратегічними орієнтирами компанії, регулярно відбуваються заходи з навчання різних категорій персоналу. З метою скорочення витрат і підвищення ефективності навчання більшість компаній на цьому етапі вирішує відмовитися від послуг зовнішніх освітніх провайдерів і найняти внутрішнього тренера.

Четвертий рівень – «відділ розвитку персоналу» – розпочинається формування корпоративної моделі компетенцій, проведення навчання вирізняється системністю, при цьому внутрішній тренер не може задовольнити усіх потреб організації, наприклад, провести однаково якісні тренінги для топ-менеджменту, відділу логістики та IT-фахівців. Таким чином, виникає необхідність поєднання зовнішніх і внутрішніх ресурсів навчання, врахування регіональних потреб у навчанні, систематизації та оцінювання освітніх заходів, розподілу фінансів, що й призводить до створення відділу з навчання та розвитку персоналу.

П'ятий рівень – «навчальний центр» – відділом персоналу встановлюється взаємозв'язок між оцінкою персоналу, враховуючи розроблені моделі компетенцій, та програмами його розвитку. Система корпоративного навчання не лише узгоджена із стратегічними цілями компанії політикою розвитку людських ресурсів, а й спрямована на подолання існуючого розриву між наявними та бажаними компетенціями різних категорій працівників. У навчанні органічно поєднуються внутрішні та зовнішні тренери та викладачі, з'являється команда регіональних тренерів, у багатьох випадках впроваджується програма підготовки внутрішніх тренерів. Системний підхід до організації, проведення та оцінювання результатів навчання сприяє суттєвому підвищенню ефективності розроблених заходів та органічному включенні навчального центру в структуру організації. На цьому етапі успішні компанії виділяють близько 10 % фонду оплати праці саме на розвиток персоналу.

Шостий рівень – «корпоративний університет» – організація системно та ефективно навчається і навчає, накопичує і передає унікальні корпоративні знання, розвиває інноваційне мислення та креативність персоналу тощо. Традиційно корпоративний університет є цілісною освітньою установою, створеної в межах організації або певного бізнесового середовища з метою розвитку та вдосконалення людського капіталу, систематизації корпоративних знань і посилення конкурентоздатності на ринку. У межах корпоративного університету здійснюється регулярне навчання не лише пересічних працівників, а й вищого керівництва, інтегрується кілька навчальних напрямків: від вузькоспеціалізованих тренінгів до комплексних програм на кшталт міні-MBA із залученням внутрішніх і зовнішніх експертів, викладачів вищих навчальних закладів, популярних бізнес-консультантів тощо.

М. Рейдмейкерс зазначає, що стрімке зростання кількості корпоративних університетів за останні двадцять років довело, що «це не лише данина моді», адже «корпоративні університети змогли перетворитися з простих підрозділів для проведення тренінгів на центри трансферу та обміну знаннями, а також інноваціями – як всередині компаній, так і між ними» [8, с. 131]. Так, наприклад, за даними міжнародної організації Corporate University Xchange, за період з 1990 до 2000 року кількість корпоративних університетів збільшилася з 400 до

2000, у 2010 році їх чисельність досягла 3700, а відповідно до результатів проведеного UNICON дослідження, нині в лише в США налічується більше 4 тис. таких закладів, а у світі понад 10 тис. За прогнозами експертів, протягом наступного десятиріччя кількість корпоративних університетів суттєво перевищить чисельність академічних вищих навчальних закладів, а щорічне навчання проходилимуть не менше 70 % найманих працівників [13].

В Україні нині налічується не більше двох десятків корпоративних університетів, найвідомішими з яких є: Академія ДТЕК, Українська Аграрна Школа, Академія Deloitte, ПриватУніверситет, Академія бізнесу Ernst & Young, «SoftServeUniversity». Водночас, спостерігається стійка тенденція до збільшення кількості таких освітніх установ і посилення їхнього впливу не лише на ринок праці, а й на ринок освітніх послуг.

Досліджуючи нормативно-правове забезпечення функціонування корпоративних університетів в Україні, ми дійшли висновку, що їхню діяльність у першу чергу регулює Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р., який визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників.

Так, відповідно до статті 6 означеного Закону, «роботодавці можуть здійснювати формальне і неформальне професійне навчання працівників». Враховуючи, що «формальне професійне навчання працівників – набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка», а неформальне – це «набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком і формою навчання», можна вважати, що вітчизняні корпоративні університети надають неформальну професійну освіту. Офіційні сайти основних корпоративних університетів поки що не містять жодної інформації про внесення до Державного реєстру навчальних закладів і проходження акредитації. Відповідно, незважаючи на те, що корпорації мають законодавче підґрунтя для організації корпоративної системи навчання персоналу на власний розсуд, сертифікати та інші документи про проходження навчання формально визнаються лише в межах організації [5].

Висновки. Отже, незважаючи на дещо хаотичний підхід вітчизняних підприємств до організації навчання та розвитку свого персоналу та невелику кількість корпоративних університетів, простежується тенденція до поступової систематизації та підвищення ефективності корпоративної освіти в Україні.

На нашу думку, результативним може стати також альянс корпоративної та академічної освіти, а можливість такої взаємодії буде об'єктом подальших досліджень. Для досягнення максимальних результатів корпоративного розвитку фахівців, необхідно враховувати не лише потреби бізнесу, а й особистісний чинник, тобто позицію щодо проходження навчання безпосередньо працівників. На сьогоднішній момент залишається недостатньо висвітленим аспект особистісної вмотивованості до навчання, ініційованого організацією. Цим та іншим викликам корпоративної системи професійної освіти ми також плануємо приділити увагу.

Враховуючи отримані результати, ми дійшли висновку, що саме системний і комплексний підхід до організації корпоративного навчання забезпечує високу

результативність освітніх заходів, підвищення ефективності працівників, впровадження інновацій, посилення згуртованості та корпоративної лояльності, посилення конкурентоздатності організації на ринку.

Література

1. Баніт О.В. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньо-фірмової підготовки персоналу/ О.В. Баніт // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. – 2014. – Вип. 1. – С. 94–98.
2. Збрицька Т.П. Переваги створення корпоративного університету як інструмент розвитку персоналу / Т. П. Збрицька // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1. – С. 354–358.
3. Курбатов С. Корпоративний університет як продукт взаємодії бізнесового та освітнього середовища в сучасних умовах [Електронний ресурс] / С. Курбатов // Вища освіта України. – 2014. – № 3. – С. 44–49. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou_2014_3_8
4. Харчишина О. В. Створення комплексної цільової програми для підвищення управління якості продукції / О. В. Харчишина // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2(24). – С. 181–184.
5. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 р. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
6. Hearn D. An Examination of Corporate University Model [Електронний ресурс] – Режим доступу :<http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Hearn721.html>
7. Meister J. Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force. McGraw-Hill, 1998. – 256 p.
8. Rademakers M. Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation // The Journal of Workplace Learning. – 2005. – Vol. 17. # ½. – P. 130–136.

References

1. Banit O.V.(2014), “Corporate Training as an innovative technology in the system of intra-firm training”, *Pedagogichni innovaciyi: ideyi, realiyi, perspektyvy*, no. 1, pp. 94-98.
2. Zbrytska T.P. (2013), “Advantages of corporate university as a tool for staff development”, *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, no. 1, pp. 354-358.
3. Kurbatov S. (2014) “Corporate University as a product of interaction between business and educational environment in modern conditions”, *Vy'shha osvita Ukrayiny*, [Online], vol 3, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou_2014_3_8 (Accessed 30 Jan 2017).
4. Xarchy'shy'na, O. V. (2011) “Creating a complex target program to improve the management of product quality”, *Ekonomichny'j visny'k Donbasu*, no 2(24), pp. 181-184.
5. The Verkhpyna Rada of Ukraine (2012) The Law of Ukraine “On the professional development of workers”, [Online], available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (Accessed 08 Feb 2017).
6. Hearn D. “An Examination of Corporate University Model” [Online], available at: <http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Hearn721.html> (Accessed 30 Jan 2017)
7. Meister J. Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force. McGraw-Hill, 1998. – 256 p.
8. Rademakers, M. (2005) “Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation”, *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 17. # ½., pp. 130-136.

Стаття надійшла до редакції 01.02.2017 р.