

Економіка та управління підприємством

УДК 331

**Дівів'єва Карина Олександрівна**

*магістрантка економічного факультету*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

**Дививьева Карина Александровна**

*магистрантка экономического факультета*

*Харьковского национального университета имени В.Н. Каразина*

**Divivieva Karyna**

*Undergraduate Student of the Faculty of Economics*

*V.N. Karazin Kharkiv National University*

**Болотна Оксана Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри*

*маркетингу, менеджменту та підприємництва*

*Економічного факультету*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

**Болотная Оксана Владимировна**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры*

*маркетинга, менеджмента и предпринимательства*

*Экономического факультета*

*Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина*

**Bolotna Oksana**

*PhD in Economics, Associate Professor of the*

*Department of Marketing, Management and Entrepreneurship of the*

*Economic Faculty*

*V.N. Karazin Kharkiv National University*

**КОРПОРАТИВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ  
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ  
ПІДПРИЄМСТВ**

**КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ  
ПРЕДПРИЯТИЙ**

**CORPORATE UNIVERSITY AS A TOOL TO IMPROVE THE  
EFFICIENCY OF ADAPTATION OF EMPLOYEES OF ENTERPRISES**

*Анотація.* Стаття присвячена дослідженню такого явища, як корпоративний університет, його мети та етапів створення. Проведено дослідження поняття корпоративний університет. Проаналізовано цілі та принципи роботи корпоративного університету, етапи впровадження, процес налагодження та організації роботи в корпоративному університеті та форми його існування. Було проаналізовано причини розповсюдження ідеї створення корпоративних університетів. Обґрунтовуються переваги корпоративного університету перед академічною освітою і від користування послугами з навчання зовнішніх провайдерів. Основна перевага полягає в тому, що корпоративний університет має практичну, цільову спрямованість. Розроблено програму впровадження програми «корпоративний університет» для підприємств, що мають за мету його створення.

**Ключові слова:** корпоративний університет, мета корпоративного університету, етапи створення корпоративного університету, підприємство, персонал.

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию такого явления, как корпоративный университет, целей и этапов его создания. Проведено исследование понятия корпоративный университет. Проанализированы цели и принципы работы корпоративного университета, этапы внедрения,

*процесс налаживания и организации работы в корпоративном университете и формы его существования. Были проанализированы причины распространения идеи создания корпоративных университетов. Обосновываются преимущества корпоративного университета перед академическим образованием и от пользования услугами по обучению внешних провайдеров. Основное преимущество заключается в том, что корпоративный университет имеет практическую, целевую направленность. Разработана программа внедрения программы «корпоративный университет» для предприятий, имеющих целью его создания.*

**Ключевые слова:** *корпоративный университет, цель корпоративного университета, этапы создания корпоративного университета, предприятие, персонал.*

**Summary.** *The article is devoted to the study of such a phenomenon as a corporate university, its goals and stages of creation. The study of the concept of corporate university and the purpose of its creation. The goals and principles of corporate university work, stages of implementation, process of establishing and organizing work at corporate university and its forms of existence are analyzed. The reasons for spreading the idea of establishing corporate universities were analyzed. The advantages of corporate university over academic education and the use of services of external training providers are substantiated. The main advantage is that the corporate university has a practical, focused orientation. The program of implementation of the program "Corporate University" for the enterprises aimed at its creation has been developed.*

**Key words:** *corporate university, goal of corporate university, stages of creation of corporate university, enterprise, staff.*

**Постановка проблеми.** *Впровадження такої форми навчання, як корпоративний університет, обумовлено процесами, які протікають в*

сучасних організаціях. Організації постійно живуть в умовах змін. Це в рівній мірі характерно для великих, середніх і дрібних компаній. Щоб адекватно реагувати на зміни і адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища, необхідно спиратися на підготовлених фахівців. Для цього потрібна система, яка б доводила сенс і деталі змін до кожного співробітника або до кожного учасника процесу і при цьому зберігала основи корпоративної культури компанії. І оскільки зміни відбуваються постійно, то і система повинна бути постійно діючою. Знання та накопичений досвід стали найважливішими ресурсами, і компанії прагнуть ефективно ними управляти. Для цієї мети створюються корпоративні системи управління знаннями, розвитком і навчанням співробітників, втіленням яких все частіше стають корпоративні університети та навчальні центри.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми.** Методологічною основою дослідження процесу впровадження корпоративного університету мають роботи О. Голищенкова, Козак Н., Риндін Ю., Маличевський В., Ісакова Д., Шкарпова О., Шакалова М. та інші. Проблему заснування корпоративних університетів досліджували Духніч Ю., Руденко А., Золотова І.В., Романова М.М.

**Метою статті** є вивчення особливостей створення корпоративного університету та обґрунтування доцільності використання його як інструменту ефективною адаптації працівників підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Як показує світовий досвід управління персоналом, підприємство може власними силами розвивати керівників з метою вирішення того чи іншого завдання, давати їм необхідні знання та навички. Реалізується це шляхом тренінгових програм, стажувань та курсів підвищення кваліфікації. Останнім часом серед великих компаній простежується тенденція заснування корпоративних університетів, що

спрямовані на підвищення рівня професіоналізму співробітників, допомагаючи кожному стати більш успішним.

Корпоративний університет – це централізований механізм навчання персоналу, який підтримується всередині самої організації і виконує цілий ряд функцій, що сприяють ефективності бізнесу.

Корпоративний університет є основним інструментом реалізації стратегії навчання і розвитку персоналу в компанії. Цей інструмент націлений на забезпечення потреби компанії в кваліфікованих кадрах у довгостроковій перспективі.

Навчання в корпоративному університеті вигідно відрізняється і від академічної освіти, і від користування послугами зовнішніх провайдерів навчання тим, що має практичну, цільову спрямованість. Це підхід також відрізняється системністю. В його основі лежить поняття компетенції – знання і навички необхідні персоналу компанії для ефективного реалізації конкретного функціоналу. У ньому співробітники навчаються саме тому, що необхідно для їх роботи і для реалізації стратегічних цілей організації, замість того щоб проходити загальнотеоретичну або узагальнено-практичну підготовку без урахування конкретної специфіки. Але на відміну від ситуативного навчання в цьому випадку аналізується не тільки тактичні, а й стратегічні потреби в знаннях і навичках власного персоналу. Отже, корпоративний університет – це нова форма підготовки персоналу, що має не тільки прикладне, а й стратегічне значення, пов'язане з бізнес-завданнями. В цьому і полягає головна перевага такого навчання персоналу. Однак ця перевага далеко не єдина, адже саме за допомогою корпоративного навчання можна вивести розвиток співробітників на постійну основу – а це необхідно аби не втратити темп, відставши від постійних технологічних і економічних змін.

Навчання в корпоративному університеті реалізується силами самої компанії і за її задумом, а це значить, що воно буде відповідати її місії, баченню і стратегічним цілям розвитку.

Серед цілей роботи корпоративного університету – розвиток необхідних організації компетенцій, впровадження організаційних змін, підтримка конкурентоспроможності компанії, найм і утримання цінних співробітників, розвиток корпоративної культури і трансляція цінностей компанії персоналу, робота над створенням сприятливого психологічного клімату всередині організації.

Іншими словами, справа не обмежується одним лише навчанням – або, що точніше, навчання в них організовується так, щоб бути не самоцінністю, а фактором, який сприяє всебічному розвитку і росту організації, її загальної ефективності. Якщо корпоративний університет не здатен приносити своєї організації такого роду користь, то в його функціонуванні немає сенсу. Щоб досягти ефективності, робота корпоративного університету повинна підкорятися певним принципам (рис. 1).



Рис. 1. Принципи роботи корпоративного університету [7]

Організації корпоративного університету повинна передувати багатопланова, комплексна оцінка, спрямована на виявлення потреб у навчанні. Настільки ж важливо відразу прояснити, яку роль в роботі корпоративного університету буде грати вище керівництво компанії – без його підтримки вся ідея навряд чи увінчається успіхом.

Поетапну програму створення корпоративного університету можна відобразити у вигляді таблиці (табл. 1)

Таблиця 1

### Програма створення корпоративного університету [2]

1-й етап	<b>АУДИТ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ</b>
	<p><b>Мета етапу:</b> отримати комплексне уявлення про реалізовані в компанії процеси, пов'язані з навчанням і розвитком персоналу</p> <p><b>Зміст аналітичних процедур:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінка концепції навчання реалізованої в компанії;</li> <li>• оцінка цілей системи навчання;</li> <li>• верифікація документації регламентує роботу системи навчання;</li> <li>• оцінка організаційної структури корпоративної системи навчання;</li> <li>• верифікація існуючої системи навчальних процедур;</li> <li>• верифікація процедур розробки навчальних матеріалів;</li> <li>• верифікація існуючих навчальних матеріалів;</li> <li>• оцінка методів навчання;</li> <li>• оцінка корпоративного ІТ рішення в сфері управління навчанням;</li> <li>• оцінка систем контролю якості навчання;</li> <li>• оцінка ефективності навчання;</li> <li>• оцінка бюджету корпоративного навчання і розвитку персоналу</li> </ul>
2-й етап	<b>СТВОРЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ</b>
	<p><b>Мета етапу:</b> формування актуальних принципів і елементів корпоративної системи навчання та розвитку персоналу. Розуміння процесу реорганізації системи навчання та розвитку персоналу</p> <p><b>Зміст аналітичних процедур:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка концепції корпоративного навчання і розвитку персоналу;</li> <li>• розробка перехідних положень;</li> <li>• розробка комплексу внутрішньої документації системи навчання в компанії;</li> <li>• створення концепції корпоративного університету компанії;</li> <li>• розробка комплексу внутрішньої документації (положення про корпоративний університет, регламенти процесів та ін.);</li> <li>• визначення вимог до ІТ рішень в структурі корпоративного університету;</li> <li>• розробка бюджету проекту;</li> <li>• комплектація штату корпоративного університету;</li> <li>• навчання персоналу корпоративного університету роботі в рамках створеної системи</li> </ul>



3-й етап	<b>ПАКЕТ ДОСЛІДЖЕНЬ З ФОРМУВАННЯ ПРОФІЛІВ КОМПЕТЕНЦІЙ КЛЮЧОВИХ ПОЗИЦІЙ І ПОСАД</b>
	<b>Мета етапу:</b> формування профілів компетенцій ключових посад
	<b>Зміст аналітичних процедур:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз бізнес-процесу;</li> <li>• моделювання профілів компетенцій;</li> <li>• верифікація профілів компетенцій і визначення необхідного діапазону значень;</li> <li>• інтеграція процедур оцінки компетенцій в процеси підбору і оцінки персоналу</li> </ul>
4-й етап	<b>РЕАЛІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОЇ ЧАСТИНИ</b>
	<b>Мета етапу:</b> формулювання сітки навчальних програм і заходів необхідний для попереджувального розвитку системи компетенцій персоналу компанії
	<b>Зміст аналітичних процедур:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дослідження потреби в навчанні персоналу;</li> <li>• розробка структури програм навчання в форматі технічних завдань;</li> <li>• розробка необхідних курсів;</li> <li>• вибір методів і технологій навчання персоналу;</li> <li>• створення каталогу курсів, програм навчання і розвитку персоналу компанії;</li> <li>• роботи з підтримки і розвитку власної бази навчальних матеріалів;</li> <li>• розробка процедур оцінки ефективності навчання;</li> <li>• розробка календарного плану навчання і розвитку персоналу</li> </ul>
5-й етап	<b>ПІДРЯДИ І АУТСОРСИНГ</b>
	<b>Мета етапу:</b> формулювання принципів роботи з зовнішніми компаніями, формулювання цілей і завдань винесення робіт на зовнішній підряд або аутсорсинг, формулювання критеріїв відбору підрядників
	<b>Зміст аналітичних процедур:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підготовка і проведення тендера на вибір необхідних зовнішніх розробників програм навчання;</li> <li>• підготовка і проведення тендера на вибір необхідних зовнішніх постачальників;</li> <li>• підготовка і проведення тендера на вибір необхідних постачальників систем дистанційного навчання</li> </ul>
6-й етап	<b>ВПРОВАДЖЕННЯ</b>
	<b>Мета етапу:</b> отримати комплексне уявлення про технології управління та етапах процесу впровадження
	<b>Зміст аналітичних процедур:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• впровадження розробленої системи навчання та розвитку персоналу;</li> <li>• впровадження обраної системи дистанційного навчання</li> </ul>

Форми корпоративного університету варіюються досить широко. У більшості випадків компанії проводять якусь прозору межу між зовнішніми і внутрішніми ресурсами навчання і будують змішану модель організації навчального процесу. Так, дуже поширена практика – побудова віртуального корпоративного університету, до створення якого залучаються і власні фахівці, і зовнішні партнери. І в останні роки e-learning стає все



більш і більш популярним форматом корпоративного навчання. Для цього є безліч причин, і найважливіші з них – це можливість значно скоротити витрати на навчання персоналу, забезпечити однакове навчання як завгодно великої кількості географічно розкиданих співробітників, і при цьому зробити його доступним в будь-який зручний час.

Одна з основних завдань роботи корпоративного університету полягає в тому, щоб підпорядкувати навчання персоналу стратегічним цілям бізнесу, зробивши його централізовано керованим і постійно відслідковувати його. Можливості електронного навчання як не можна краще підходять для цієї мети, до того ж дозволяючи досягти її з найменшими витратами. Сучасні системи управління навчанням мають потужний функціоналом для вимірювань і оцінки навчання, і здатні надавати безліч подібних даних для моніторингу та аналізу. А про те, що електронне навчання не вимагає спеціальних приміщень, постійної праці викладачів і витрат, пов'язаних з поїздками, проживанням та іншими супутніми потребами навчаються, не потрібно і згадувати. Тому цілком закономірно, що на даний момент більшість корпоративних університетів хоча б частково ведуть навчання в електронному форматі. А є й такі університети, які взагалі існують тільки у віртуальному втіленні (корпоративні навчальні портали). Система навчання в корпоративному університеті, заснована на технологіях e-learning, дозволяє централізований контроль над навчанням поряд з можливістю його адаптації до локальних потреб. При цьому учні отримують доступ до більшої кількості ресурсів, ніж це було б можливо в форматі сесій на денній формі, і не повинні відриватися від своєї основної роботи для їх відвідування. Електронне навчання в корпоративному університеті може бути орієнтоване не тільки на персонал компанії. Чимало організацій створюють навчальні курси і програми, призначені для клієнтів, споживачів, партнерів. Відомі навіть випадки, коли «електронні корпоративні університети» ставали для своїх

компаній джерелом прямого доходу: навчання в них було затребуваним не тільки серед працівників організації, але і для фахівців відповідного профілю, що не мали до компанії відношення, і люди готові були сплачувати. Найбільш виграшною представляється модель змішаного навчання – коли в корпоративному університеті в оптимальній пропорції використовується як електронне навчання, так і очні навчальні заходи, специфіка яких багато втратила б в онлайн-форматі.

**Висновки.** Йдучи шляхом створення власного корпоративного університету, підприємство отримує гарантію того, що його співробітники озброєні навичками, що дають їм конкурентну перевагу і новітніми знаннями щодо продуктів і послуг, які надаються компанією. Проте необхідно враховувати, що процес створення корпоративного університету – справа далеко не кількох днів. Повний запуск ефективної роботи корпоративного університету цілком може зажадати і декількох років. Крім того, є ризик, що організація просто не впорається з таким вельми складним і багатовимірним завданням – не вистачить відповідних знань, фахівців, досвіду, або просто об'єктивного погляду на стан справ. В такому випадку виходом можуть стати послуги консалтингових компаній, які всіма цими ресурсами володіють. Якщо ж компанія все ж береться за справу самостійно, оптимально буде створити для роботи над цим команду, в яку обов'язково увійдуть представники від усіх зацікавлених сторін. Приступаючи до такого дорогого проекту, як корпоративний університет, компанія повинна дуже добре розуміти, на що вона йде: які результати за які гроші і як скоро отримає компанія. Тоді не доведеться доводити, що корпоративний університет – це не «чорна діра», що потребує постійних ресурсних збитків, а ефективний інструмент розвитку бізнесу.

Впровадження такої форми навчання працівників як корпоративний університет надає гарантію того, що її співробітники озброєні навичками, що дають їм конкурентну перевагу і новітніми знаннями щодо продуктів і

послуг, які надаються компанією. Наявність корпоративного університету дозволяє організації власними силами підготувати кваліфікованих працівників, що працюватимуть згідно мети та місії організації.

Напрямом подальших досліджень може стати методика та послідовність розробки навчальних програм для корпоративних університетів.

### **Література**

1. Исакова Д. Что такое корпоративный университет по-украински / Д. Исакова, Е. Шкарпова. 2013. URL: <https://minfin.com.ua/2013/06/14/771637/>
2. Духнич Ю. Корпоративный университет: условия и этапы создания / Ю. Духнич. 2014. URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/cu.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/cu.shtml)
3. Романова М. М. Корпоративный университет - эффективный инструмент развития персонала в организации / М. М. Романова. // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2015. №2.
4. Руденко А. Корпоративный университет – роскошь или необходимость? / А. Руденко. 2007. URL: <https://blog.iteam.ru/korporativnyj-universitet-roskosh-ili-neobhodimost/>
5. Башнин П. Корпоративный университет компании: 7 злободневных вопросов / П. Башнин. 2014. URL: <https://www.gd.ru/articles/3724-korporativnyu-universitet-kompanii>
6. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – Москва: ЗАО Бизнес-школа "Интел-синтез", 2011. 153 с.
7. Гольшенкова О. Построение корпоративного университета / О. Гольшенкова. 2010. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1195>
8. Золотова И. В. Корпоративный университет: веяние моды или насущная необходимость? / И. В. Золотова. URL: <https://psycho.ru/library/1577>

## **References**

1. Isakova D. Chto takoe korporativnyj universitet po-ukrainski / D. Isakova, E. Shkarpova. 2013. URL: <https://minfin.com.ua/2013/06/14/771637/>
2. Duhnich Yu. Korporativnyj universitet: usloviya i etapy sozdaniya / Yu. Duhnich. 2014. URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/cu.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/cu.shtml)
3. Romanova M. M. Korporativnyj universitet - effektivnyj instrument razvitiya personala v organizacii / M. M. Romanova // Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE». 2015. №2.
4. Rudenko A. Korporativnyj universitet – roskosh ili neobhodimost? / A. Rudenko. 2007. URL: <https://blog.iteam.ru/korporativnyj-universitet-roskosh-ili-neobhodimost/>
5. Bashnin P. Korporativnyj universitet kompanii: 7 zlobodnevyh voprosov / P. Bashnin. 2014. URL: <https://www.gd.ru/articles/3724-korporativnyy-universitet-kompanii>
6. Shekshnya S. V. Upravlenie personalom sovremennoj organizacii / S. V. Shekshnya. Moskva: ZAO Biznes-shkola "Intel-sintez", 2011. 153 s.
7. Golyshenkova O. Postroenie korporativnogo universiteta / O. Golyshenkova. 2010. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1195>
8. Zolotova I. V. Korporativnyj universitet: veyanie mody ili nasushnaya neobhodimost? / I. V. Zolotova. URL: <https://psycho.ru/library/1577>