

УДК 331.108

## КОРПОРАТИВНІ УНІВЕРСИТЕТИ ЯК СОЦІАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ

Ірина Серняк

*Івано-Франківський державний коледж технологій та бізнесу,  
Івано-Франківськ, Україна*

**Резюме.** Досліджено сутність і завдання корпоративних університетів. Виокремлено причини створення корпоративних університетів на підприємствах. Розглянуто роль корпоративних університетів у системі управління персоналом. Проаналізовано приклади функціонування корпоративних університетів на таких вітчизняних підприємствах: консалтингова компанія «Ernst & Young», логістична компанія «Нова Пошта», рітейлер техніки й електроніки «COMFY», АТ «Українська автомобільна корпорація», енергетичний холдинг «ДТЕК». Встановлено, що заснування корпоративних університетів є наслідком добре продуманої HR-стратегії та HR-політики компанії й можливе лише в тих підприємствах, де ключовою цінністю та пріоритетом діяльності є розвиток персоналу. Визначено суттєві переваги над традиційними центрами підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а саме: переважання цілей виховання особистості над цілями навчання професійним знанням; заохочення вільного мислення керівників і фахівців; вищий рівень підвищення кваліфікації персоналу за рахунок поєднання викладацької та науково-дослідної роботи. Показано, що як соціальний інструмент управління персоналом організації, корпоративний університет дозволяє досягти таких стратегічних і оперативних цілей та завдань: забезпечити високу ефективність і результативність праці персоналу; підвищити мотивацію працівників і як наслідок – зменшити плинність кадрів; сформувати кадровий резерв підприємства, зокрема на керівні посади; запровадити, розвинути та зберегти корпоративну культуру організації; створити організацію, що безперервно навчається. Встановлено, що корпоративний університет налагоджує зв'язок між особистісним і професійним розвитком працівників та сталим організаційним розвитком підприємства.

**Ключові слова:** корпоративний університет, управління персоналом, соціальний інструментарій управління персоналом, розвиток персоналу, компанія.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.03.098](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.098)

Отримано 30.05.2019

**Постановка проблеми.** Бізнес, а особливо великий бізнес, часто зіштовхується з проблемою розриву між освітою, яку отримують спеціалісти, та практичними знаннями, уміннями й навичками, яких вимагає сучасна економіка та менеджмент. Організації по-різному вирішують для себе це завдання: одні наймають спеціалізованих тренерів для своїх працівників, інші організовують для них навчальні курси та семінари, а в деяких компаніях навчання персоналу здійснюють власники та менеджери вищого рівня управління.

Одним із ефективних способів навчання та підвищення кваліфікації працівників всередині великих компаній є університети організацій, або корпоративні університети, які почали активно розвиватися у 50-х роках XX століття у США та Західній Європі. Перший такий університет заснований компанією General Electric у 1956 році. Пізніше корпоративні університети відкрили в корпораціях Intel, McDonald's й інших. Їх поява зумовлена процесом удосконалення й оновлення форм і методів управління виробництвом. Окрім підвищення рівня професійних знань (це завдання здійснюють на фірмах центри підготовки кадрів), університети покликані надати менеджерам способи

та можливості інтеграції отриманих знань із новими завданнями та роллю, які вони будуть виконувати під час технічних і технологічних змін [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню особливостей функціонування корпоративних університетів присвячено праці таких вітчизняних і зарубіжних учених, як М. Аллена, С. Бабушко, Д. Ісакова, К. Камерона, Д. Кіпатріка, Е. Клега, Л. Лук'янової, Ф. МакДжі, Н. Ничкало, О. Огієнко, Г. Пітерса, Т. Радаєва, С. Тейлора, С. Тодда, К. Уїллера й інших. Проте, незважаючи на увагу науковців до цієї проблематики, подальшого дослідження потребують питання розвитку корпоративних університетів у контексті управління та розвитку персоналу підприємства у вітчизняних реаліях.

**Метою дослідження** є визначення ролі корпоративних університетів в Україні не лише як центрів навчання та підвищення кваліфікації власних працівників підприємства, але й як дієвого соціального інструменту управління персоналом, що дозволяє створити додану вартість людського капіталу такого підприємства.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: визначити сутність і роль корпоративних університетів у системі управління персоналом; проаналізувати приклади функціонування корпоративних університетів на вітчизняних підприємствах; виокремити переваги використання корпоративного університету як соціального інструменту управління персоналом організації.

Для вирішення поставлених завдань було використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, моделювання, системний підхід.

**Виклад основного матеріалу.** У вітчизняній і зарубіжних наукових працях є різні підходи до визначення сутності корпоративного університету. У вузькому розумінні, корпоративний університет – це соціальний інструмент, який забезпечує підприємство кваліфікованими кадрами в довготерміновій перспективі, а також служить засобом формування й реалізації кадрової стратегії організації [2]. У широкому розуміння, корпоративний університет – це освітня організація, яка є стратегічним інструментом, призначеним для надання допомоги материнській компанії у досягненні її місії шляхом здійснення діяльності, що розвиває як індивідуальне, так і організаційне навчання, знання та мудрість [3].

Загалом, корпоративний університет являє собою систему навчання персоналу, об'єднану єдиною концепцією й розроблену для всіх рівнів керівників і фахівців. До завдань корпоративного університету входить:

- системне управління знаннями (пошук і підбір навчальних програм і курсів, підготовка й адаптація навчальних програм і курсів під конкретні потреби організації, контроль якості результатів навчання);
- формування кадрового резерву;
- формування єдиних корпоративних цінностей і корпоративної культури;
- генерація ідей;
- стимулювання безперервного розвитку організації [2].

Необхідність створення корпоративного університету в компаніях зумовлена різними причинами й залежно від цих причин і цілей обираються й принципи його функціонування. Наприклад, у процесі розвитку великої холдингової компанії, при наборі персоналу з зовнішнього ринку праці, виникає необхідність залучити новачків до

корпоративної культури, дати їм певні професійні й психологічні знання та навички, характерні саме для даного підприємства й відповідають його інтересам.

Університети організацій мають стратегічну спрямованість, оскільки при їх створенні власники передбачають розроблення планів подальшого розвитку власних підприємств. Генеральні директори та їх представники беруть активну участь у підготовці програм університетів, зустрічах зі стажувальниками та в дискусіях. Директор університету безпосередньо підпорядкований генеральному директорові чи раді директорів компанії. Програмами навчання керівників у корпоративних університетах передбачається:

- підготовка персоналу до очікуваних чи здійснюваних змін в організації;
- навчання керівників для виконання майбутніх функцій управління;
- розвиток здібностей і потенційних можливостей слухачів [4].

Вітчизняні компанії, особливо ті, які орієнтуються на міжнародні стандарти ведення бізнесу, чи ті, які належать до транснаціональних корпорацій, також поступово запроваджують корпоративну освіту. При цьому все частіше вона розглядається не як засіб навчання, а як інструмент управління персоналом. Підприємства, які відкривають різноманітні корпоративні школи, академії та університети, не стільки навчають чи підвищують кваліфікацію своїх працівників, скільки формують корпоративну культуру організації, підвищують людський капітал працівників, створюють додаткову конкурентну перевагу для «переманювання» кваліфікованого персоналу з інших компаній.

Розвиток корпоративних університетів можливий лише в тих підприємствах, де ключовою цінністю та пріоритетом діяльності є розвиток персоналу. Тому функціонування таких освітніх центрів, як правило, є наслідком добре продуманої HR-стратегії та HR-політики компанії.

Згідно з даними рейтингу «ТОП-20 кращих роботодавців України» за 2018 рік від Інтернет-видання «Деловая Столиця» 7 підприємств цього рейтингу – «COMFY», «МТІ», «Миронівський Хлібопродукт», «Нова Пошта», «УкрАВТО», «Фокстрот», «Ernst & Young» – активно впроваджують корпоративну освіту і таким чином підвищують ефективність управління персоналом цих організацій [5]. Дані компанії є привабливішими для працівників, адже створюють можливості кар'єрного, професійного й особистісного розвитку.

Загалом, одним із перших корпоративних університетів в Україні була Академія бізнесу, заснована міжнародною компанією Ernst & Young («Ернст енд Янг»), що надає консалтингові, аудиторські та юридичні послуги широкого профілю. Свій офіс у Києві вона відкрила у 1998 році. На сьогодні Академія бізнесу має понад 150 тренінгових програм, що стосуються бухгалтерії, фінансів, управління персоналом, менеджменту та навіть підвищення особистої ефективності. Хоча здебільшого вона розрахована на зовнішніх клієнтів. Працівники компанії «Ернст енд Янг» також проходять тут технічні тренінги, тренінги особистісного зростання та розвитку бізнес-навичок.

Корпоративний університет логістичної компанії «Нова Пошта» забезпечує навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників за програмами «Lean-management», «Ефективний middle-менеджер», «MS Power Point+Публічний виступ», «Управління конфліктами», «Управління організацією» та багатьма іншими. Таке

навчання створює можливості як для підвищення ефективності управлінських процесів, так і для кар'єрного розвитку персоналу організації.

Корпоративний університет одного з найбільших ритейлерів в Україні «COMFY» забезпечує своїх працівників необхідними інноваційними ресурсами для професійного розвитку у сфері роздрібних продажів. При цьому програма навчання передбачає онлайн-курси й аудиторні лекції. Віртуальна база знань Knowledge Hub, створена на основі програмного забезпечення E-learning, дає інформацію про товари, технології та навчальні відеокурси, цикли вебінарів та ілюстровані покрокові інструкції по всіх процесах магазину, календар акцій та інформаційний канал оперативних повідомлень, а також форум і внутрішню соціальну мережу. Як стверджують у компанії, новий підхід до навчання дозволив підвищити ефективність роботи персоналу на 8% і подолати психологічний бар'єр продавців у комунікації з покупцями, пов'язаний з невпевненістю в знанні товарів [6].

Академія АТ «Українська автомобільна корпорація» налічує мережу Навчальних центрів корпорації, що успішно працює понад 10 років і стала фундаментом для впровадження комп'ютеризованої системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Корпоративна академія організації має кілька напрямків:

- навчання перед вступом до посади, що дозволяє молоді ознайомитися з бізнес-стандартами Корпорації «УкрАВТО», виробничими процесами та сформувати базу знань і навичок, необхідних для успішної трудової діяльності;
- програми підвищення кваліфікації Навчальних центрів дистриб'юторів, що сприяють засвоєнню працівниками бізнес-стандартів провідних світових автовиробників і дозволяють підтримувати рівень кваліфікації на міжнародному рівні;
- Школа майбутнього директора – навчальна програма, направлена на формування кадрового резерву майбутніх керівників підприємств Корпорації «УкрАВТО».

Кожен із перерахованих напрямків охоплює обов'язкові програми, лекційні, презентаційні матеріали та кваліфікаційні тести, розроблені з урахуванням багаторічного досвіду ведення бізнесу та здобутків команди Корпорації «УкрАВТО» на автомобільному ринку, а також у тісній співпраці з міжнародними компаніями-виробниками.

Якщо розглянуті вище вітчизняні корпоративні університети спрямовані здебільшого на кандидатів, стажерів і молодих працівників, то Академія ДТЕК робить акцент на менеджерів середньої та вищої ланок управління. У 2010 році енергохолдинг ДТЕК витратив близько 20 млн. грн. на розроблення чотирьох освітніх програм, а саме:

- «Наступник» – курс для кадрового резерву ПАТ «ДТЕК Павлоградвугілля»;
- «Інтегратор» – для потенційних директорів інтегрованих підприємств ДТЕК;
- «Енергія знань» – МВА для менеджерів середньої ланки;
- «Енергія лідера» – МВА для топ-менеджменту.

На сьогодні, окрім зазначених вище, в Академії ДТЕК успішно реалізовується 12 довготермінових освітніх програм: від маркетингових і HR напрямків до бізнес-туру в США для переймання досвіду провідних компаній світу. Навчання в корпоративному університеті триває близько двох років без відриву від виробництва. В Академії ДТЕК працює близько 300 тренерів і коучів, а провідними партнерами є Київська міжнародна

бізнес-школа, міжнародна бізнес-школа INSEAD, «HR Certification Institute», сайт пошуку роботи «hh.ua».

В основу концепції Академії ДТЕК покладена рольова модель, яка передбачає розвиток знань і навичок, необхідних співробітникам на різних етапах кар'єри. Відповідно для всіх фахівців ДТЕК доступні програми першого рівня, які орієнтовані на розвиток знань, умінь і навичок, необхідних для роботи в сучасній бізнес-організації. Для функціонування системи навчання застосовуються електронні методи навчання (E-learning) й інститут внутрішніх тренерів (співробітники компанії, які виступають у ролі тренерів без відриву від основної роботи).

Програму «Енергія знань» проходять співробітники, відібрані в кадровий резерв за результатами щорічного оцінювання персоналу й додаткових оцінних процедур (Центр розвитку). Заняття для цієї групи орієнтовані на збільшення особистої ефективності в управлінні людьми й бізнес-процесами. Програма «Енергія лідера» доступна для співробітників, які брали участь у програмі ТОП-50 (відбір і підготовка наступників на керівні посади). Ціль цієї програми – підготовка універсальних професіоналів, готових будувати й розбудовувати динамічні компанії. Усе навчання безкоштовне, а за його результатами учасники отримують дипломи Київської міжнародної школи бізнесу (для програми «Енергія знань») та Лондонської бізнес-школи (для програми «Енергія лідера»).

За короткий термін свого функціонування Академія ДТЕК уже має позитивні результати. І головним результатом створення Академії, на думку Марка Хадсона – директора з освітніх програм Лондонської школи бізнесу, є те, що ДТЕК увійшов до елітного клубу світових компаній і відкрито заявив про те, що персонал є найважливішим компонентом його розвитку.

При створенні власних шкіл вітчизняні компанії керуються тими ж мотивами, що й західні – виховати нових співробітників під свої стандарти, підвищити кваліфікацію вже працюючого персоналу та менеджерів. Але результати поки що істотно відрізняються. Якщо корпоративні університети США та Франції – це повноцінні структури зі своїм викладацьким складом, будівлею та культурою, то школи українських компаній – це, як правило, набори тренінгів і освітніх програм для співробітників [7].

Корпоративні університети в Україні є своєрідними альтернативами вітчизняним бізнес-школам, але конкурувати з останніми вони не завжди можуть. Основними причинами цього фахівці називають брак кваліфікованих викладачів, законсервованість, тобто неможливість швидко освоювати нові знання, орієнтованість на стандарти компанії та запити споживача, а не на глобальні тренди й тенденції в менеджменті й економіці.

Однак корпоративні університети все ж мають суттєві переваги над традиційними центрами підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а саме:

- переважання цілей виховання особистості над цілями навчання професійним знанням;
- заохочення вільного мислення керівників і фахівців;
- вищий рівень підвищення кваліфікації персоналу за рахунок поєднання викладацької та науково-дослідної роботи [4].

Як соціальний інструмент управління персоналом, корпоративні університети дозволяють досягти таких стратегічних та оперативних цілей і завдань:

1. Забезпечити високу ефективність і результативність праці персоналу.
2. Підвищити мотивацію працівників і як наслідок – зменшити плинність кадрів.
3. Сформувати кадровий резерв підприємства, зокрема на керівні посади.
4. Запровадити, розвинути та зберегти корпоративну культуру організації.
5. Створити організацію, що безперервно навчається.

Таким чином, використання корпоративних університетів як соціального інструменту системи управління персоналом дозволяє налагодити зв'язок між особистісним і професійним розвитком працівників і сталим організаційним розвитком підприємства.

**Висновки.** Корпоративні університети в Україні перебувають на стадії свого формування. Для одних вітчизняних підприємств вони розглядаються як сучасне віяння Заходу, для інших – як компенсація неадаптованих під потреби практики українських вищих навчальних закладів. Проте вже сьогодні вони є ефективним соціальним інструментом системи управління персоналом, що дозволяє підвищувати продуктивність праці, мотивувати та гуртувати працівників, досягати стратегічних цілей підприємства. Якщо корпоративні університети в Україні й надалі розвиватимуться за кращими американськими та європейськими зразками, то невдовзі зможуть перетворитися на самостійні науково-дослідні центри, що скорочують до мінімуму розрив між наукою та практичною діяльністю.

**Conclusions.** Corporate universities in Ukraine are at the stage of their formation. For some domestic enterprises, they are considered as a modern trend of the West, for others – as a compensation for non-adapted to the needs of the practice of Ukrainian higher education institutions. However, today they are an effective social instrument of human resources management system, which allows increasing labor productivity, motivating and uniting the staff, achieving strategic goals of the enterprise. If corporate universities in Ukraine continue to develop in the best American and European models, they will soon be able to turn into independent research centers that minimize the gap between science and practice.

#### Список використаної літератури

1. Университеты предприятий во Франции. Труд и социальные вопросы: экспресс-информ. Зарубежный опыт. ВЦП. 1991 Вып. 1 (169).
2. Збрицька Т. П. Переваги створення корпоративного університету як інструмент розвитку персоналу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1 (48). С. 354–358.
3. Allen M. The Corporate University Handbook: designing, managing, and growing a successful program. New York: AMACOM, 2002. 278 p.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
5. Вишневский Ю. Топ-20 лучших работодателей Украины. Деловая Столица. 2018. URL: [http://www.dsnews.ua/vlast\\_deneg/top-20-luchshih-rabotodateley-ukrainy-30102018230000](http://www.dsnews.ua/vlast_deneg/top-20-luchshih-rabotodateley-ukrainy-30102018230000).
6. Как работает виртуальная база знаний Knowledge Hub в Comfy. Колонка Марины Майор. URL: <https://retailers.ua/news/mneniya/2885-kak-rabotaet-virtualnaya-baza-znaniy-knowledge-hub-v-comfy-kolonka-marinyy-mayor>.
7. Исакова Д. Шесть крупнейших корпоративных университетов страны. URL: <http://forbes.net.ua/business/1350247-shest-krupnejshih-korporativnyh-universitetov-strany>.

#### References

1. Universitety predpriyatiy vo Frantsyy [Universities of Enterprises in France]. Trud i socialnyy voprosy: E'kspress-inform. Zarubezhnyi opyt. 1991. Vol. 1 (169). [In Russian].

2. Zbrytska T. P. Perevahy stvorennia korporatyvnoho universytetu yak instrument rozvytku personalu [Benefits of Creating a Corporate University as a Tool for Staff Development]. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. 2013. Vol. 1 (48). Pp. 354–358.
3. Allen M. The Corporate University Handbook: designing, managing, and growing a successful program. New York: AMACOM, 2002. P. 278.
4. Savchenko V. A. Upravlinnia rozvytkom personalu: navchalnyi posibnyk [Personnel Development Management: Handbook]. Kyiv: KNEU, 2002. P. 351. [In Ukrainian].
5. Vyshnevskiy Yu. Top-20 luchshykh rabotodatelei Ukrainy [Top 20 Best Employers in Ukraine]. Delovaia Stolytsa, 2018. URL: [http://www.dsnews.ua/vlast\\_deneg/top-20-luchshih-rabotodateley-ukrainy-3010201823\\_0000](http://www.dsnews.ua/vlast_deneg/top-20-luchshih-rabotodateley-ukrainy-3010201823_0000). [In Russian].
6. Kak rabotaet vyrtualnaia baza znanyi Knowledge Hub v Comfy. Kolonka Maryny Maior [How does the Virtual Knowledge Base of Knowledge Hub in Comfy Work. Marina Mayor Column]. URL: <https://retailers.ua/news/mneniya/2885-kak-rabotaet-virtualnaya-baza-znaniy-knowledge-hub-v-comfy-kolonka-marinyi-mayor>. [In Russian].
7. Ysakova D. Shest krupneishykh korporativnykh universitetov strany [The six largest corporate universities in the country]. Forbes Ukraine. URL: <http://forbes.net.ua/business/1350247-shest-krupnejshih-korporativnyh-universitetov-strany>. [In Russian].

UDK 331.108

## CORPORATE UNIVERSITIES AS THE SOCIAL INSTRUMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE

Iryna Serniak

*Ivano-Frankivsk State College of Technology and Business,  
Ivano-Frankivsk, Ukraine*

**Summary.** *The essence and goals of corporate universities are researched in the article. The reasons for creating corporate universities at enterprises are highlighted. The role of corporate universities in the human resources management system is considered. Examples of the corporate universities functioning at such domestic enterprises are analyzed: Ernst & Young consulting company, Nova Poshta Logistics Company, COMFY retailer of electronics, Ukrainian Automobile Corporation, DTEK energy holding. Established that the foundation of corporate universities is the result of a well thought-out HR-strategy and HR-policy of the company and it is possible only in those enterprises where the key value and priority of the activity is the personnel development. The significant advantages over traditional centers of training and professional development of personnel are determined, namely: the predominance of the goals of educating the individual over the purposes of training professional knowledge; encouraging the free thinking of managers and professionals; higher level of staff qualification through combination of teaching and research work. It has been shown that, as a social instrument of human resources management in the organization, the corporate university allows achieving the following strategic and operational goals and objectives: to ensure high efficiency of personnel work; to increase the motivation of employees and, as a result, to reduce staff turnover; to form a personnel reserve of the enterprise, in particular to management positions; to establish, develop and preserve the corporate culture of the organization; to create an organization that is lifelong learning. It is established, that the corporate university arranges a link between the personal and professional development of employees and the sustainable organizational development of the enterprise.*

**Key words:** *corporate university, human resources management, social instruments of human resources management, staff development, company.*

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.03.098](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.098)

Received 30.05.2019