



ECONOMISC

ЕКОНОМІКА

УДК 331.108.45

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Ірина Волобоєва; Анастасія Лезіна

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна*

Резюме. Досліджено організаційно-економічний механізм ефективної реалізації системи корпоративної освіти в контексті управління людськими ресурсами організації. Актуальність дослідження проблематики корпоративної освіти зобумовлена тим, що в умовах мінливого ринкового середовища конкурентоспроможність спеціаліста безпосередньо залежить від його готовності/здатності до безперервної освіти протягом усієї професійної кар'єри, оскільки існує кваліфікаційний цикл, який визначає зародження й старіння знань, навичок, мотивації та ціннісної орієнтації. Корпоративна освіта, з одного боку, покликана стимулювати прагнення працівників до безперервного підвищення свого професійного рівня, з іншого боку, за рахунок створення системи внутрішньофірмового навчання здатна формувати лояльність персоналу, забезпечувати зниження плинності кадрів та високу продуктивність праці. Необхідно зауважити, що в практиці вітчизняних галузей народного господарства (перш за все промисловості) поняття корпоративної освіти не є новим. І в доринковий період існували різноманітні форми виробничого навчання й підвищення кваліфікації кадрів. Але переважна їх більшість зосереджувала увагу виключно на досягненні оптимальних показників нормування праці та плинності кадрів, забезпеченості виробничих процесів трудовими ресурсами та адаптації персоналу до нових засобів виробництва й технологій. Проте з оглядом на стрімку динаміку НТП, появу нових підходів формування корпоративної культури, підсилення інтеграційних та глобалізаційних процесів, наслідком яких є загострення конкуренції, більшість наявних форм виробничого навчання стають або малоефективними, або не відповідають сучасним вимогам. Алгоритмізована модель створення успішної системи корпоративної освіти складається з: прагнення і ключових цілей; визначення, чіткого розуміння й виокремлення призначення та візії організації; створення функціональної структурної одиниці, що здійснює реалізацію стратегічного розвитку організації; розроблення високоякісних навчальних планів для кожної групи/типу цільової аудиторії; створення та забезпечення навчального середовища, яке націлене на вирішення проблем організації в рамках її довготермінової стратегії розвитку; управління відносинами, фінансами, об'єктами та інфраструктурою; створення сильного бренду та партнерської мережі (академічні навчальні центри, спеціалізовані тренінгові центри, науковці, дослідники, тренери).

Ключові слова: корпоративна освіта, управління людськими ресурсами, модель компетентностей, ланцюг цінності, стратегічна конкурентоспроможність.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.007

Отримано 12.05.2020

UDC 331.108.45

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF CORPORATE EDUCATION IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Iryna Voloboieva; Anastasiia Liezina

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Summary. *The organizational and economic mechanism of effective implementation of the corporate education system in the human resources management aspect of the organization is investigated. The relevance of the investigation of the problems of corporate education is due to the fact that in the changing market environment, the competitiveness of a specialist depends directly on his / her willingness / ability for continuing education throughout his / her professional career, since there is a qualification cycle that determines the origin and aging of knowledge, skills and competences. orientation. Corporate education, on the one hand, is designed to stimulate the desire of employees for continuous improvement of their professional level, on the other hand, through the creation of in-house training system is able to create loyalty of staff, to ensure staff turnover reduction and high productivity. It should be noted that in the practice of domestic economy sectors (especially industry) the concept of corporate education is not new. And in the pre-market period there were various forms of industrial training and advanced training. But most of them focused exclusively on achieving optimal indicators of labor rationing and staff turnover, supplement of production processes with labor resources and personnel adaptation to new means of production and technologies. However, due to the rapid dynamics of STP, the emergence of new approaches to corporate culture, strengthening of integration and globalization processes, resulted in increased competition, most existing forms of industrial training are either ineffective or do not meet modern requirements. The algorithmic model of creating the successful corporate education system consists of: desire and key goals: defining, clear understanding and highlighting the purpose and vision of the organization; creation of functional structural unit implementing the strategic development of the organization; development of high-quality curricula for each target group / type; creation and supply of the learning environment aimed at organization challenges within its long-term development strategy; management of relationships, finances, facilities and infrastructure; creation of strong brand and partner network (academic training centers, specialized training centers, scientists, researchers, trainers).*

Key words. *corporate education, human resources management, competency model, value chain, strategic competitiveness.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.007

Received 12.05.2020

Постановка проблеми. Якість людських ресурсів будь-якої організації визначається наявністю певних компетентностей у її персоналу, в результаті чого підвищується продуктивність праці та формується стратегічна конкурентоспроможність. Способом формування релевантних компетентностей на рівні операційної діяльності виступає корпоративна освіта, яку можна визначити як сукупність освітніх послуг системи додаткової професійної освіти, спрямованої на підвищення кваліфікації та компетентностей працівників усієї організації.

Актуальність дослідження проблематики корпоративної освіти зумовлена тим, що в умовах мінливого ринкового середовища конкурентоспроможність спеціаліста безпосередньо залежить від його готовності/здатності до безперервної освіти протягом усієї професійної кар'єри, оскільки існує кваліфікаційний цикл, який визначає зародження та старіння знань, навичок, мотивації та ціннісної орієнтації. Корпоративна освіта, з одного боку, покликана стимулювати прагнення працівників до безперервного підвищення свого професійного рівня, з іншого боку, за рахунок створення системи внутрішньофірмового навчання здатна формувати лояльність персоналу, забезпечувати зниження плинності кадрів та високу продуктивність праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням даної проблематики присвячено значну кількість робіт як на теоретичному, так і практичному рівні як здійснення господарської діяльності тієї чи іншої організації.

Необхідно зауважити, що в практиці вітчизняних галузей народного господарства (перш за все промисловості) поняття корпоративної освіти не є новим. І в доринковий період існували різноманітні форми виробничого навчання і підвищення кваліфікації кадрів. Але переважна їх більшість зосереджувала увагу виключно на досягненні оптимальних показників нормування праці та плинності кадрів, забезпеченості виробничих процесів трудовими ресурсами та адаптації персоналу до нових засобів виробництва та технологій. Проте з оглядом на стрімку динаміку НТП, появу нових підходів формування корпоративної культури, підсилення інтеграційних та глобалізаційних процесів, наслідком яких є загострення конкуренції, більшість наявних форм виробничого навчання стають або малоефективними, або не відповідають сучасним вимогам.

Додатковою складністю є те, що корпоративна освіта є предметом міждисциплінарних досліджень. Наукові роботи, присвячені особливостям цього виду освітніх послуг, можна віднести до таких сфер знань: економіка, педагогіка, психологія, менеджмент, маркетинг, організація освітніх систем, бізнес-аналітика тощо. Крім того, на відміну від базової навчальної освіти (середньої, вищої) додаткову професійну освіту неможливо створити у вигляді комплексної стандартизованої системи з єдиною нормативно-правовою базою (як наприклад, опис кваліфікаційних рівнів згідно з нормативно-правовим документом – Національна рамка кваліфікацій), оскільки вона орієнтована на конкретного замовника й постійно динамічно змінюється/реагує на вимоги ринку.

Значний внесок у вирішення проблем розвитку та ефективного використання людських ресурсів зробили М. Армстронг, Г. Беккер, Д. Гелбрейт, Ф. Махлуп, М. Мелоун, К. Свейбі, Д. Торрінгтон та інші. Різновекторні питання відтворення та управління людськими ресурсами також висвітлено в багатьох працях українських учених: Л. Безтелесної, І. Волобоєвої, О. Герасименко, О. Грішнкової, Л. Ємельяненко, Н. Ковтун, А. Колота, Т. Костишиної, О. Кравчук, Е. Лібанової, Л. Лісогор, Г. Лопушняк, Ю. Маршавіна, В. Надраги, І. Петрової, В. Петюха, В. Савченка, М. Семикіної, С. Цимбалюк, Л. Червінської, Л. Шаульської, Л. Щетініної та інших.

Постановка завдання. Водночас, не зважаючи на велику кількість праць з досліджуваної теми, єдиного підходу щодо формування системи ефективного управління людським капіталом організації ще не запропоновано. Залишаються не вирішеними на теоретичному, методологічному та практичному рівнях проблемні питання щодо формування організаційно-економічного механізму підсилення наявних компетентностей персоналу, побудови гнучкої системи навчання релевантним компетентностям відповідно до змін у корпоративній стратегії та кон'юнктури мінливого ринкового середовища.

Теоретичним підґрунтям дослідження виступають підходи щодо побудови та функціонування моделі компетентностей організації в рамках концепції управління людськими ресурсами, яка, своєю чергою, робить акцент на взаємозв'язку між якістю людського капіталу та конкурентоспроможністю, доводить механізм реалізації цього взаємозв'язку і пропонує дієві інструменти реалізації концепції у господарській діяльності.

Метою даного дослідження є виокремлення організаційно-економічного механізму ефективного реалізації системи корпоративної освіти в контексті управління людськими ресурсами організації.

Виклад основного матеріалу. Система корпоративної освіти (СКО) – це форма навчання персоналу, яка проводиться в «стінах» самої організації і в основному її власними силами. Таке навчання вигідно відрізняється як від академічної освіти, так й від освітніх послуг зовнішніх провайдерів тим, що має гранично практичну, цільову спрямованість. У них працівники навчаються саме тому, що необхідно для їхньої роботи і для реалізації стратегічних цілей організації. Крім того, за допомогою корпоративного навчання розвиток працівників здійснюється на постійній основі, а це необхідно, якщо організація не хоче втрачати темп постійного технологічного та ринкового оновлення [7].

Навчання здійснюється силами самої організації згідно з її цілями, а це означає, що воно буде відповідати її місії, баченню і стратегічним цілям розвитку, забезпечувати відповідність якості наявних людських ресурсів генеральній стратегії розвитку організації, що функціонує в умовах постійних змін. Тобто створення системи корпоративної освіти являє собою дещо інший підхід до організації навчання в компанії. Цей підхід відрізняється системністю. В його основі лежить поняття компетентності – знань і навичок, що необхідні персоналу для ефективної реалізації конкретних функціональних обов'язків. Але, на відміну від ситуативного навчання, в цьому випадку визначаються не тільки тактичні, але й стратегічні потреби в знаннях і навичках власного персоналу.

Таким чином, система корпоративної освіти – це форма управління людськими ресурсами, що має не тільки прикладне, але й стратегічне значення, безпосередньо пов'язане з плануванням бізнес-процесів організації [14]. З оглядом на це, СКО – це більше, ніж відділ навчання та розвитку персоналу. Її мета носить глобальніший характер: вона забезпечує єдине, узгоджене, підпорядковане стратегічним цілям навчання для всіх співробітників організації, яким воно необхідне відповідно до цих цілей.

Серед цілей СКО – розвиток необхідних організації компетентностей, впровадження організаційних змін, підтримання конкурентоспроможності, відбір та утримання цінних працівників, розвиток корпоративної культури і трансляція цінностей компанії персоналу, створення сприятливого клімату всередині організації. Форми існування системи корпоративної освіти наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Форми існування системи корпоративної освіти

Table 1. Forms of the corporate education system existence

№	Форма СКО	Приклад
1	2	3
1	Повноцінна інституція надання аутсорсингових послуг у сфері розвитку та навчання персоналу відповідно до потреб клієнтів. У цьому випадку має у своєму складі штатних спеціалістів, які розробляють, організовують, здійснюють навчання та розвиток	IBM, General Electric
2	Засіб стандартизації ключових практик та бізнес-процесів з метою забезпечення послідовності, відповідності та єдності корпоративної якості, знань, культури в будь-якому місці глобального ринку	Accenture, Deloitte, McDonald's University
3	Навчальний центр для менеджменту вищого виконавчого рівня, в якому, окрім розвитку лідерських навичок, вивчають менеджмент талантів, стратегічне планування, психологічні практики управління бізнес-процесами тощо	Novartis

1	2	3
4	Центр професійного тренування – акцентує увагу саме на тих аспектах функціональної діяльності, які є критично важливими для конкурентоспроможності в індустрії (особливо коли освітня система не здатна забезпечити достатню кількість кваліфікованих спеціалістів (інженерів, технологів тощо) із специфічними компетентностями	Siemens, Bosch
5	Платформа покращення ефективності ланцюгів доданої вартості шляхом активізації внутрішніх ресурсів, оптимізації процесів міжкультурної взаємодії, зменшення витрат та прискорення інновацій	Toyota
6	Засіб культурної інтеграції у вигляді платформи, що сприяє діалогу між функціональними та регіональними структурними підрозділами, забезпечує впровадження єдиної корпоративної культури та політики	Unicredit, Daimler – Chrysler, Sumsung
7	Платформа навчання та освоєння унікальної стратегії компанії	Disney Institute, Avon, Lafarge

Джерело: складено автором за даними: [1, 2, 3, 8, 10].

Щоб досягти своєї ефективності, функціонування СКО організації повинна відповідати певним принципам, серед яких можна виокремити такі:

- тісний взаємозв'язок між ідентифікацією наявних проблем у сфері продуктивності праці та їх проактивним вирішенням разом із системним управлінням змінами;
- відповідальність за результативне навчання лежить не тільки на тренерах, але й на «учнях». Тобто наявність мотивації є важливою умовою;
- оцінювання результативності навчання здійснюється постійно, з застосуванням всіх необхідних для цього методів і технологій на основі комплексної методології оцінювання його ефективності.

З оглядом на досвід системи корпоративної освіти провідних транснаціональних компаній можна запропонувати наступну алгоритмізовану модель створення успішної СКО, що складається з взаємопов'язаних шести блоків (рисунок 1).

Складові моделі системи корпоративної освіти:

- 1) *прагнення й ключові цілі*: визначення, чітке розуміння й виокремлення призначення та візії (vision) організації;
- 2) *масштаб діяльності*: створення функціональної структурної одиниці, що здійснює реалізацію стратегічного розвитку;
- 3) *цільова аудиторія і контент*: розроблення високоякісних навчальних планів для кожної групи/типу цільової аудиторії;
- 4) *система створення ланцюга цінностей*: створює та забезпечує навчальне середовище, яке націлене на вирішення проблем організації в рамках її довготермінової стратегії розвитку;
- 5) *правління (підзвітність) та структура*: управління відносинами, фінансами, об'єктами та інфраструктурою;
- 6) *просування бренду та партнерські зв'язки*: створення сильного бренду та партнерської мережі (академічні навчальні центри, спеціалізовані тренінгові центри, науковці, дослідники, тренери).



Рисунок 1. Складові ефективного функціонування системи корпоративної освіти

Figure 1. Components of the effective functioning of the corporate education system

Пояснення до рисунка 1.

Прагнення й ключові цілі. У минулому система корпоративної освіти фокусувала увагу на розробленні навчальних програм/курсів та засобах їх реалізації. Сьогодні функції СКО стали ширшими. Додалося завдання підтриманням корпоративної стратегії та культури. І хоча корпоративна освіта має різні типи управління й структури, у цілому вона втілюється у спеціалізованих структурних одиницях (платформами розвитку прикладних знань), метою діяльності яких є допомога персоналу організації в удосконаленні стратегічних навичок і компетентностей.

Загалом учасники корпоративного сектора та фахівці HR вказують на три причини створення СКО для організації. Це:

- «прив'язка» розвитку лідерства і талентів організації до її корпоративної стратегії;
- формування спільної корпоративної культури та чіткої ідентифікації з нею менеджменту;
- підтримання стратегії розвитку організації шляхом створення нових функціональних мереж і покращення розуміння стратегічних цілей.

Типи корпоративної освіти. Останні дослідження [6, 9, 12] доводять, що корпоративна освіта намагається концентрувати зусилля на реалізації однієї з чотирьох основних ролей залежно від своєї цільової аудиторії та стратегічних цілей. Як функціональна структурна одиниця СКО може бути:

1. Тренінговий центр. У даному випадку СКО забезпечує широкому загалу штатного персоналу. Мета діяльності – досягнення операційної досконалості та

сприяння впровадженню ключових бізнес-процесів та стандартів. Наприклад, Campus Veolia навчає більш ніж 200.000 працівників і здійснює оцінювання людських ресурсів у важливих для компанії сферах діяльності. Надання тренінгів та навчальних програм широкому загалу своїх працівників з моменту їх приєднання до компанії є основною рисою СКО у форматі тренінгового центру.

2. Лідерський акселератор. Цільовою аудиторією такого типу СКО є середній та старший рівні менеджменту. Мета діяльності – розвиток лідерської культури в організації. Зводячи разом різноманітні групи лідерів, такі СКО створюють мережу, що потім пов'язує учасників разом після закінчення ними навчальних програм. Наприклад, Petronas Leadership Center (PLC) спрямовує зусилля, у першу чергу, на розвиток лідерських компетентностей у працівників вищих ланок керівництва.

3. Стратегічна платформа. Програми такого типу СКО спрямовані на старший та вищий виконавчі рівні менеджменту, з контентом, безпосередньо значущим для стратегій компанії. Мета діяльності – пов'язати професійний розвиток зі специфічними викликами та вставити професійну освіту в процеси формування/впровадження стратегії розвитку організації. Наприклад, GDF Suez University навчає талановитих управлінців діяти як внутрішніх консультантів. Також заклад заснував низку аналітичних центрів (think tanks) для дослідження викликів і перешкод стійкому зростанню компанії.

4. Освітня мережа. Створювати культуру навчання та сприятливі умови для безперервного навчання за межами аудиторії – саме ця відповідальність покладається на СКО такого типу. Цільовою аудиторією корпоративної освіти є широкий загал управлінців та працівників, для яких важливо оптимізувати/підкріпити свої функціональні, технічні або управлінські компетентності. Наприклад, Arcelor Mittal Corporate University з метою сприяння процесам навчання у міжнародних підрозділах компанії реалізовує всеосяжні навчальні програми в сімнадцяти регіональних філіях. Для цього впроваджені крос-регіональні програми, які формують компетентності у сфері проектного управління. Окремо також існують тренінгові центри для працівників цехів та інших робочих спеціальностей.

Цільова аудиторія і контент. Навчальні програми корпоративної освіти організації повинні відповідати її цілям, призначенню (типу) та цільовій аудиторії. Крім того, вони потребують постійного оновлення, щоб залишатися актуальними для потреб бізнесу. Переважна більшість СКО спеціалізується на розвитку лідерських компетентностей та підтриманні корпоративних стратегій – 95% від загальної кількості. Місія розвитку корпоративної культури важлива для 70% СКО. Тільки 33% СКО розробляють навчальний контент для широкого загалу працівників, тобто функціонують як внутрішня освітня мережа з потенціалом аутсорсингу навчальних послуг [11, 12].

Сегментація цільової аудиторії за кар'єрним рівнем також важлива. Швидкість змін у бізнесі, зростаюча невизначеність формують запит на адаптивну організацію з лідерами, здатними оперативно реагувати на різноманітні виклики. Корпоративна освіта забезпечує можливості подальшого кар'єрного зростання менеджерів різних ланок управлінської відповідальності на основі розвитку їх адаптивно-лідерських компетентностей, що, з одного боку, надає всій організації більшу гнучкість, з іншого, — формує якісний кадровий резерв для вищого виконавчого рівня.

Система створення ланцюга цінностей. Ланцюг цінностей СКО організації складається з певних елементів послідовного взаємозв'язку – від оцінювання потреб для навчання до оцінювання його результатів (рисунок 2). Проте, за даними консалтингової компанії BCG, більшість організацій у рамках корпоративної освіти приділяє увагу лише розробленню навчальних програм та їх виконанню [6]. Відсутність планування й системного підходу до створення ланцюга цінностей СКО є важливою проблемою, яка заважає максимізувати позитивний вплив навчальних програм.



Рисунок 2. Система створення ланцюга цінностей СКО

Figure 2. The system of creating a value chain of SCE

Слабким місцем переважної більшості СКО є елемент оцінювання результатів корпоративного навчання. Не всі організації намагаються вимірювати вплив навчальних модулів на показники ефективності бізнес-процесів, здійснювати моніторинг їх актуальності та якості. З оглядом на це пропонується для ефективного формування ланцюга цінностей організації в елементі «оцінювання результатів» використовувати різні існуючі моделі оцінювання персоналу.

Правління та структура. Конструктивне сприйняття персоналом компанії важливості корпоративної освіти значною мірою залежить від того, яким чином його інтегровано до ієрархічної структури. Підзвітність відіграє значну роль, а залучення вищого керівництва у процеси створення ланцюга доданої вартості є найважливішим фактором успішної діяльності СКО, свідченням її стратегічної функції в організації.

Для максимального ефекту результативності СКО організації необхідно інтегрувати її у внутрішні процеси розвитку лідерства та людського капіталу. Наявність складнішої децентралізованої структури управління можлива у випадках, коли корпоративна освіта функціонує як розгалужена (за регіональною ознакою) платформа навчання з хабами/філіями, що діють більш-менш автономно.

Просування бренду та партнерські зв'язки. Протягом останніх років тренінгові програми традиційних бізнес-шкіл втрачають популярність, оскільки виявляються занадто витратними. Фокус зміщується убік індивідуальних пропозицій і програм на відкритих навчальних платформах. Зазвичай організації вибудовують власну мережу корпоративної освіти, в якій безпосередньо працюють з відібраними професорами або більш спеціалізованими провайдерми навчального контенту. Як результат, формуються навчальні мережі, які спеціалізуються на розвитку ключових для організації компетентностей з можливістю залучення у вигляді аутсорсингових послуг додаткових експертів та тренерів.

Сильні бренди підрозділів, що займаються корпоративною освітою в організації, дозволяють створювати стратегічні партнерства з провідними тренінговими центрами, пропонувати власний навчальний контент, створювати зовнішні (не пов'язані з корпоративним бюджетом) джерела доходів.

Висновки. Ефективне управління людськими ресурсами, крім розроблення й упровадження процедур найму, добору та оцінювання персоналу вимагає також наявності певних механізмів розвитку його якісних складових – набору компетентностей, тобто формування таких інтегральних стратегічних компетентностей персоналу, які будуть відповідати стратегічним цілям організації з оглядом на вплив мінливого зовнішнього середовища [4].

Найбільш дієвим напрямом реалізації цього процесу виступає корпоративна форма навчання в системі професійної освіти. Корпоративне навчання можна розглядати з точки зору широкого та вузького підходів. За широким підходом «корпоративне навчання» – це сукупність освітніх послуг системи додаткової професійної освіти, спрямованої на підвищення кваліфікації та компетенцій працівників організацій. Вузький підхід передбачає створення та використання спеціалізованої організаційно-структурної одиниці в організації (системи корпоративного навчання), яку можна визначити як сукупність усіх форм, методів і способів підвищення кваліфікації працівників конкретної організації, актуалізації їх професійних знань, умінь і навичок, а також розвиток соціально-психологічних резервів, які дозволяють найефективніше реалізовувати себе в рамках посадових обов'язків у колективній та індивідуальній роботі в даній організації.

З оглядом на досвід функціонування систем корпоративного навчання у провідних компаніях можна запропонувати алгоритмізовану модель створення успішної системи корпоративної освіти, що складається з взаємопов'язаних шести блоків: прагнення ключових цілей; масштабів діяльності; цільової аудиторії і контенту; системи створення ланцюга цінності; правління (підзвітності) та структуру; просування бренду та партнерських зв'язків.

На наш погляд, система корпоративної освіти, безпосередньо впливаючи на інтегральну компетентність людських ресурсів організації, визначає її довготермінову конкурентоспроможність, бо, з одного боку, покликана стимулювати прагнення працівників до безперервного підвищення свого професійного рівня, з іншого боку, за рахунок створення системи внутрішньофірмового навчання здатна формувати лояльність персоналу, забезпечувати зниження плинності кадрів та високу продуктивність праці.

Conclusions. Effective human resource management, in addition to the development and implementation procedures for hiring, selecting and evaluating the staff requires certain mechanisms for its qualitative components development – a set of competencies, i.e. the formation of integrated strategic staff competencies meeting the strategic goals of the organization external environment [4].

The most effective direction of this process is the corporate form of education in the system of vocational education. Corporate learning can be viewed in terms of broad and narrow approaches. Thus, according to the broad approach, "corporate training" is a set of educational services of the system of additional vocational education, aimed at improving the skills and competencies of organization employees. The narrow approach involves the creation and use of specialized organizational and structural unit in the organization (corporate training system), which can be defined as – a set of all forms, methods and ways of training employees of particular organization, updating their professional knowledge, skills and social development-psychological reserves, making it possible to realize themselves most effectively within the framework of job responsibilities in collective and individual work in this organization.

Taking into account the experience of corporate learning systems in leading companies, we can offer the following algorithmic model of creating successful corporate education system consisting of six interconnected blocks: aspirations and key goals; scale of activity; target audience and content; value chain systems; board (accountability) and structure; brand promotion and partnerships.

In our opinion, the system of corporate education, directly affecting the integrated competence of organization human resources determines its long-term competitiveness, because, on the one hand, is designed to stimulate the desire of employees for continuous improvement of their professional level, on the other hand training is able to build staff loyalty, reduce staff turnover and high productivity.

Список використаної літератури

1. Allen M. The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program. New York: AMACOM. 2002. 256 p.
2. Anderson M., Lichtenberger B. The corporate university landscape in Germany. *Journal of Workplace Learning*. 2007. Vol. 19. № 2. P. 109–123. <https://doi.org/10.1108/13665620710728484>
3. Blass E. The rise and rise of the corporate university. *Journal of European Industrial Training*. 2005. Vol. 29. № 1. P. 58–74. <https://doi.org/10.1108/03090590510576217>
4. Волобоєва І. О. Механізм формування та впровадження моделі компетенцій. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. (Index Copernicus, Ulrich Web, Google Scholar). 2018. № 1. С. 360–366.
5. Исакова Д. Шесть крупнейших корпоративных университетов страны. *Forbes Украина*. 2013. № 2. URL: <http://forbes.ua/business/1350247-shest-krupnejshih-korporativnyh-universitetov-strany>.
6. Kolo Ph, Strack R, Carat Ph, Torres R, Bhalla V. Corporate Universities: An Engine for Human Capital: report. 2013. URL: <https://www.bcg.com/publications/2013/people-organization-corporate-universities-engine-human-capital.aspx>.
7. Корпоративный университет. URL: <http://hr-ru.com/2009/08/korporativnyj-universitet/>
8. Лавриш Ю. Е., Литовченко І. М. Організаційні моделі корпоративних університетів у Сполучених Штатах Америки. Педагогічні науки. 2018. Вип. LXXXII. Том 1. С. 142–146.
9. McAteer P., Pino M. The Business Case for creating a Corporate University. 2011. P. 13. URL: <https://docplayer.net/2881310-The-business-case-for-creating-a-corporate-university.html>.
10. Mehrotra V. Corporate university, an engine for Human Capital. URL: <https://www.slideshare.net/vivek-mehrotra/corporate-university-an-engine-for-human-capital>.
11. Caye J-M., Bhalla V., Aguiar M., Nettesheim C. When growth Outstrips Talent: Five Strategies for Emerging Markets. BCG article. 2012. P. 5. URL: http://imagesrc.bcg.com/Images/BCG_When_Growth_Outstrips_Talent_Mar_2012_tcm9-106917.pdf.
12. Strack R., Caye J-M., Bhalla V., Tollman P., von der Linden C., Haen P., Quirós H. Creating People Advantage 2012: Mastering HR Challenges in a Two-Speed World, BCG and World Federation of People Management Associations report. 2012. P. 59. URL: https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf.
13. Strack R., JCaye J-M., von der Linden C., Quirós H., Haen P. From capability to profitability: Realizing the Value of People Management: BCG and World Federation of People Management Associations report. 2012. P. 12. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG_From_Capability_to_Profitability_Jul_2012_tcm9-103684.pdf.
14. Юрий Духнич. Корпоративный университет: условия и этапы создания. URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/cu.shtml.

References

1. Allen M. The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program. New York: AMACOM, 2002, p. 256.
2. Anderson M., Lichtenberger B. The corporate university landscape in Germany. *Journal of Workplace Learning*. 2007, Vol. 19, no 2, pp. 109–123. <https://doi.org/10.1108/13665620710728484>
3. Blass E. The rise and rise of the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 2005, vol. 29, № 1, pp. 58–74. <https://doi.org/10.1108/03090590510576217>

4. Volobojeva I. Mekhanizm formuvannja ta vprovadzhennja modeli kompetencij. Socialjno-trudovi vidnosyny: teorija i praktyka, 2018, no 1, pp. 360–366 [in Ukrainian].
5. Ysakova D. Shestj krupnejshykh korporatyvnykh unyversytetov strany. Forbes Ukraine, 2013, no 2. Available at: <http://forbes.ua/business/1350247-shest-krupnejshih-korporativnyh-universitetov-strany>. (accessed 08.05.2020) [In Russian]
6. Kolo. Ph, Strack. R, Carat. Ph., Torres. R., Bhalla.V. (2013). Corporate Universities: An Engine for Human Capital: report, 2013. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2013/people-organization-corporate-universities-engine-human-capital.aspx>. (accessed 05.05.2020)
7. Korporatyvnyj unyversytet. Available at: <http://hr-ru.com/2009/08/korporativnyj-universitet>. (accessed 08.05.2020) [In Russian]
8. Lavrysh Ju., Lytovchenko I. Orghanizacijni modeli korporatyvnykh unyversytetiv u Spoluchenykh Shtatakh Ameryky. Pedagoghichni nauky. 2018, no LXXXII, vol.1, pp 142-146 [In Russian].
9. McAteer. P., Pino. M. The Business Case for creating a Corporate University.2011 p.13. Available at: <https://docplayer.net/2881310-The-business-case-for-creating-a-corporate-university.html>. (accessed 08.05.2020).
10. Mehrotra V. Corporate university, an engine for Human Capital. Available at: <https://www.slideshare.net/vivekmehrotra/corporate-university-an-engine-for-human-capital>. (accessed 08.05.2020).
11. Caye J-M., Bhalla V., Aguiar M., Nettesheim C. When growth Outstrips Talent: Five Strategies for Emerging Markets. BCG article, 2012, p 5. Available at: http://image-src.bcg.com/Images/BCG_When_Growth_Outstrips_Talent_Mar_2012_tcm9-106917.pdf. (accessed 08.05.2020).
12. Strack R., Caye J-M., Bhalla V., Tollman P., von der Linden C., Haen P., Quirós H. Creating People Advantage 2012: Mastering HR Challenges in a Two-Speed World, BCG and World Federation of People Management Associations report, 2012, p 59. Available at: https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf. (accessed 08.05.2020).
13. Strack R., Caye J-M., von der Linden C., Quirós H., Haen P. (2012). From capability to profitability: Realizing the Value of People Management: BCG and World Federation of People Management Associations report, 2012, p. 12. Available at:http://image-src.bcg.com/Images/BCG_From_Capability_to_Profitability_Jul_2012_tcm9-103684.pdf. (accessed 08.05.2020).
14. Dukhnych JU. Korporatyvnyj unyversytet: uslovyja i etapy sozdanyja. Available at: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/cu.shtml. (accessed 08.05.2020) [In Russian].