



# ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 331.108.013  
JEL Classification: D21

DOI: 10.37332/2309-1533.2021.3-4.8

Хілуха О.А.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та  
інформаційних технологій,  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»

## СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ

Khilukha O.A.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate  
professor at the department of business  
economics and information technology,  
Lviv University of Business and Law

## CORPORATE LEARNING SYSTEM

**Постановка проблеми.** В сучасному світі корпоративне навчання носить глобальний характер. У новому тисячолітті рівень і темпи розвитку підприємства, його стійкість залежать від корпоративної освіченості і культури працівників.

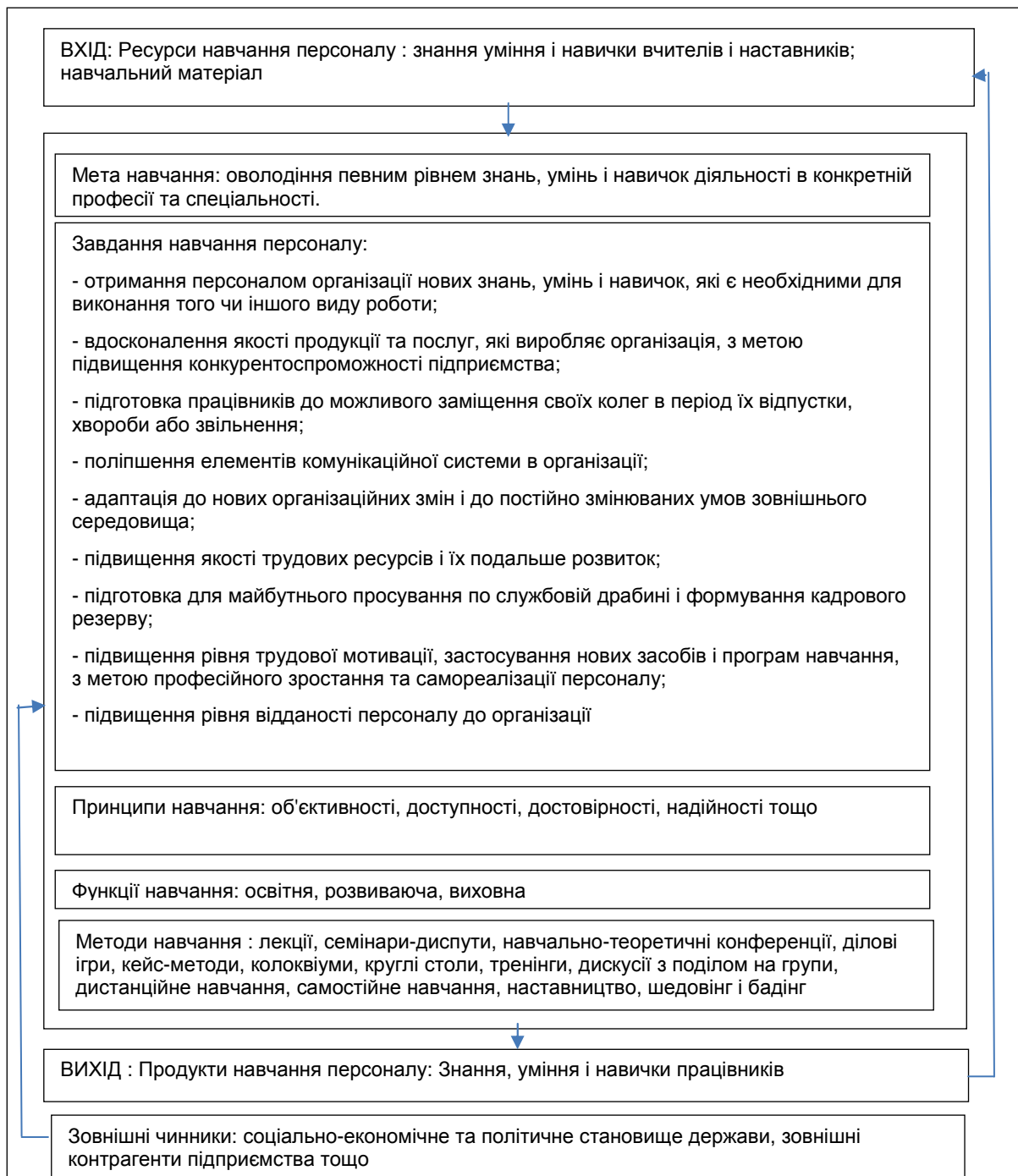
Актуальність теми визначається і тим, що в освіті, так само, як і в економіці, є загальносвітові тенденції, закони, системні підходи ігнорування яких призводить до відставання підприємства, це посилює роль системи корпоративного навчання.

Корпоративне навчання, підготовка і підвищення кваліфікації працівників в даний час мають нести безперервний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності. Безумовно, для ефективності безперервного навчання потрібно, щоб працівники були в ньому зацікавлені. Адміністрації потрібно створити клімат, котрий сприяє навчанню і виробити відповідну мотивацію до навчання свого персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичну та методологічну основу дослідження складають праці В. Я. Брича, І. Р. Бузько, Н. С. Гавкалової, О. А. Грішної, А. Я. Кібанова, А. М. Колота, Т. А. Костишиної, І. С. Кравченко, Т. І. Лепейко, Е. М. Лібанової, К. О. Любимової, І. О. Мартиненка, Д. П. Мельничука, Г. В. Назарової, О. Ф. Новікової, І. Л. Петрової, В. А. Савченка, М. В. Семикіної, В. І. Свистуна, І. В. Чумаченка, Д. Г. Шушпанова. Зокрема, Мартиненком І. О. та Чумаченком І. В. була сформована система професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств [5]; Назаровою Г. В. – розроблено концептуальну модель мотивованого навчання персоналу [6]. Любимова К. О. проаналізувала сучасний досвід професійного навчання персоналу підприємств на прикладі світових економік, розкрила особливості систем професійного навчання, витрати підприємств на навчання персоналу та притаманні розвитку персоналу тенденції в умовах світової фінансово-економічної кризи [4]. Свистун В. І. обґрунтував педагогічні умови професійного навчання персоналу на виробництві, а Бузько І. Р. та Д'яченко Ю. Ю. сформуливали методологічні основи розвитку персоналу, обґрунтували встановлення вимог до знань, навичок і вмінь працюючих на виробництві [1]. Гемма М. Д. розглянув сучасну ситуацію у сфері професійного навчання кадрів на виробництві в Україні, проаналізував проблеми, які гальмують розвиток професійного навчання персоналу на виробництві [3]. Проте, дослідження містять фрагментований характер, що потребує формування певної системи, яка дозволить якісно оцінити корпоративне навчання підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретичних засад формування системи корпоративного навчання. Для досягнення мети було поставлено такі завдання: визначити ресурси та продукти системи корпоративного навчання; сформулювати мету та завдання, розвинути принципи, функції, чинники та методи корпоративного навчання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поряд з професійно організованими процесами підбору і найму персоналу, його стимулювання, орієнтації і оцінки, одним із способів, що допомагають генерувати нові ідеї для бізнесу, розробляти і впроваджувати сучасні технології і системи, а також готувати високопрофесійних, орієнтованих на успіх працівників, є створення системи корпоративного навчання персоналу (рис. 1).



**Рис. 1. Системи корпоративного навчання**

*Джерело: сформовано автором на основі [1–8]*

Система корпоративного навчання визначає ресурси навчання персоналу, до яких ми відносимо знання, уміння і навички наставників; навчальний матеріал, який необхідно освоїти, щоб отримати результат; продукти навчання персоналу, що включає відповідний рівень знань умінь та навичок персоналу.

Знання – це: 1) Обізнаність у чому-небудь, наявність відомостей про кого-, що-небудь. 2) Сукупність відомостей з якої-небудь галузі, набутих у процесі навчання, дослідження і т. ін. 3) Пізнання дійсності в окремих її проявах і в цілому [2].

Уміння – це здобута на основі досвіду, знання здатність належно робити що-небудь [2].

Навички – це схильність чи потреба діяти, вести себе певним чином; звичка. Уміння, набуте вправами, досвідом; навик. Вміння вирішувати той чи інший вид завдання, доведене до автоматизму [2].

Мета навчання персоналу полягає в оволодінні певним рівнем знань, формуванні умінь і навичок діяльності в конкретній професії та спеціальності.

Завдання корпоративного навчання можуть змінюватися при зміні зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку підприємства, таких як: ринкова ситуація, економічне і політичне становище в країні, зміна економічних контрагентів, зміна стратегії підприємства або інших чинників.

До основних принципів навчання персоналу можна віднести: принцип об'єктивності, доступності, достовірності, надійності тощо.

Відповідно до принципу об'єктивності, корпоративне навчання має проводитися незалежно від суб'єктивної думки менеджменту чи персоналу підприємства. Принцип доступності характеризується граничною зрозумілістю критеріїв оцінювання не тільки для тих, хто навчає працівників, але і для самих працівників. Принцип достовірності характеризує успішність застосування знань і навичок, отриманих працівником в ході навчання, на практиці. Принцип надійності має на меті проведення заходів, пов'язаних з навчанням персоналу, незважаючи на вплив ситуативних чинників (настрій, минулі успіхи і заслуги того, хто навчається).

Процес навчання спрямований на виконання таких функцій: освітньої, розвиваючої і виховної.

Освітня функція передбачає організацію пізнавальної діяльності того, хто навчається, засвоєння ним необхідних знань, формування умінь і навичок.

Розвиваюча функція формує і розвиває психічні процеси і якості особистості.

Виховна функція спрямована на розвиток у людини певних особистих моральних якостей, рис характеру, переконань тощо. Вона знижує конфліктність в колективі сприяє поліпшенню соціально-психологічного клімату, збільшенню відданості персоналу до підприємства.

Основними методами, які підприємства застосовують в навчанні працівників, є:

1) Лекції – пасивний метод навчання, полягає в тому, що лектор викладає теоретичні та методологічні знання. Лекція – один з методів усного викладу матеріалу. Слово «лекція» має латинське походження і в перекладі означає «читання». Поняття «лекція» означає не стільки читання заздалегідь підготовленого тексту, скільки специфічний метод пояснення досліджуваного матеріалу. У цьому сенсі під лекцією слід розуміти такий метод навчання, коли наставник протягом порівняно тривалого часу усно викладає значний за обсягом навчальний матеріал, використовуючи при цьому прийоми активізації пізнавальної діяльності.

Лекція не перестає бути лекцією від того, що наставник по ходу викладу (пояснення) матеріалу звертається до аудиторії із запитанням.

Важливим моментом в проведенні лекції є попередження пасивності працівників і забезпечення активного сприйняття і осмислення ними нових знань. Визначальне значення у вирішенні цього завдання мають дві дидактичні умови:

по-перше, сам виклад матеріалу наставником має бути змістовним у науковому відношенні, живим і цікавим за формою;

по-друге, в процесі усного викладу знань необхідно застосовувати особливі педагогічні прийоми, що збуджують розумову активність працівників і сприяють підтримці їхньої уваги.

Один з цих прийомів – створення проблемної ситуації. Найпростішим в даному випадку є досить чітке визначення теми нового матеріалу і виділення тих основних питань, в яких слід розібратися працівникам.

2) Семінар-диспут передбачає публічне обговорення дискусійного питання і після доповіді спонукає до активної діяльності, розвиває ініціативність і творчість, уміння відстоювати свої переконання. В ході заняття послідовно моделюються проблемні ситуації шляхом розв'язання або постановки проблемних питань. На занятті відбувається вільний обмін думками. Кожен може поставити запитання виступаючому, або ж висловити альтернативну думку.

3) Навчально-теоретична конференція – це зібрання працівників для обговорення будь-яких питань. В ході обговорення виробляються навички ведення наукової суперечки, які не повинні переростати у взаємні звинувачення.

4) Ділові ігри – ґрунтуються на побудові моделі реальної ситуації або ситуацій, що склалися на підприємстві, в ході яких потрібно застосувати отримані знання і навички. Ділова гра відрізняється своєю динамічністю, показує процес виробництва в розвитку і виробляє манеру поведінки у робочих ситуаціях. Ділова гра включає в себе цілий комплекс методів активного навчання, таких як: дискусія, мозковий штурм, дії по інструкції, аналіз конкретних ситуацій і т. п.

5) Метод кейсів – дана технологія навчання включає в себе опис реальних соціальних, економічних і бізнес-ситуацій, в ході аналізу яких ті, які навчаються, розбирають суть проблеми, пропонують можливі шляхи вирішення даної проблеми і вибирають найбільш оптимальне і раціональне рішення ситуації. Відмітна риса кейс-методу – це наявність протиріч, які слугують основою для формування та формулювання проблеми.

6) Колоквіум передбачає бесіду наставника з працівниками для з'ясування їх знань в процесі обговорення доповідей. Сутність цього методу полягає в тому, що ті, що навчаються, готують до заняття реферати на обговорювану тему. Доцільно їх завчасно вивчити всім учасникам, щоб бути готовим виступити в якості опонентів. Обов'язковим є творчий підхід до обговорюваних питань.

7) Круглий стіл – це публічне обговорення або висвітлення будь-яких питань, коли учасники висловлюються в певному порядку. Цей метод дозволяє вирішити найбільш складні і проблемні питання. Ті, що навчаються, в цьому випадку знаходяться в рівному становищі. Як правило, таке заняття перетворюється в живу бесіду, активну розмову з обговорюваної проблеми. Вже при підготовці до заняття персонал, що навчається, потрапляє в ситуацію, в якій треба не лише продемонструвати знання, а й показати уміння відстоювати свою думку, та дотримуватись толерантного ставлення до співрозмовника. Круглий стіл передбачає напружену розумову роботу в інтересах оперативного вирішення складного інтелектуального завдання. Учасники заняття повинні генерувати сміливі ідеї, парадоксальні думки, пропозиції, з подальшою їх оцінкою, зіставленням, експертним аналізом і вибором кращих варіантів. Керівник заняття, ставлячи себе в рівні умови із слухачами, повинен залишатися наставником і довести розгляд питання до логічного завершення.

8) Тренінги – активна форма навчання, вони спрямовані на отримання особистого досвіду, з використанням практичних вправ. Тренінги покликані розвивати навички планування, делегування повноважень, підвищити мотивацію і особисту ефективність працівників. Доведено, що ефективність засвоєння нової інформації, отриманої в ході тренінгу, набагато вища, ніж отримання цієї ж самої інформації на лекціях і семінарах. Рольові та навчальні ситуації виробляють практичні вміння і навички.

9) Дискусія з поділом групи передбачає обговорення будь-якого питання, проблеми шляхом поділу навчальної групи на колективи однодумців. Способи поділу на групи, що дискутують, може бути різною. На наш погляд, найбільш прийнятним і корисним для проведення є поділ на групи, що опонують відповідно до питань лекції. Кожній групі пропонується спільно підготувати відповіді на поставлені в плані заняття проблемні питання та їх обґрунтувати. Викладач заздалегідь призначає доповідачів і відповідальних за аналізовані проблеми в питанні. При цьому їхніми опонентами виступають представники іншої групи. Чим більше розглянутих проблем в питанні, тим повніше буде розглянуто питання. На занятті з поділом групи, що опонують, рекомендується розміщувати персонал, що навчається, паралельно один до одного, щоб він мав можливість бачити перед собою протилежну групу під час обговорення поставлених питань. Для того, щоб дискусія йшла в потрібному руслі, наставникові рекомендується шляхом постановки додаткових питань, приєднання до тої чи іншої думки, висловити свою думку, направити наукову суперечку в напрямку, який забезпечить досягнення мети заняття. На початку аналізу дискусії доцільно дати можливість висловитися завчасно призначеній «експертній» групі.

10) Дистанційне навчання – процес навчання, в ході якого застосовуються сучасні інформаційні і телекомунікаційні технології, що дозволяють здійснювати навчання без особистого контакту між працівником і наставником. Таке навчання підштовхує людей до самоосвіти і творчості. На сьогоднішній день є одним з найбільш динамічно розвиваючих способів навчання і охоплює все більшу кількість навчальних програм.

11) Самостійне навчання – один з найпростіших способів навчання, при якому необхідно лише наявність часу і бажання у самого працівника. Ефективність такого методу підвищиться, якщо підприємство розробить і надасть працівникам допоміжні засоби (аудіо- та відеоматеріали, навчальні посібники, навчальні комп'ютерні програми).

Крім використання перерахованих вище традиційних методів навчання персоналу, а саме: на робочому місці і з відривом від нього, на сьогоднішній день часто застосовується і такі методи розвитку працівників, як навчання від інших людей, яке, в свою чергу, може проходити як на робочому місці, так і з відривом від нього.

12) Наставництво – традиційний метод навчання. Процес навчання здійснюється в межах підприємства, в ході якого новий працівник вирішує поставлені завдання і обов'язки під керівництвом досвідченого наставника.

Один з головних обов'язків наставника – це визначити цілі, підвести підсумки і прийняти рішення щодо успішності проходження навчання.

13) Шедовінг (в перекладі з англійської означає «тінь») – даний метод широко застосовується в Великобританії і США (його використовують приблизно 71% підприємств). Суть даного методу полягає в тому, що новий працівник прикріплюється до свого наставника і спостерігає за ним буквально як «тінь».

Даний метод досить економічний і простий, при цьому відбувається повне занурення працівника в усі реальні робочі умови, в результаті процес адаптації нового працівника відбувається швидше. Варто зазначити, що даний метод позначається позитивно не тільки на працівники, а й на самому наставнику, за яким той закріплений.

14) Бадінг – метод навчання, при якому усі його учасники абсолютно рівні – немає наставника і підопічного або «старшого» і «молодшого». Метод характеризується наданням об'єктивної і чесної

інформації при виконанні поставлених завдань, які безпосередньо пов'язані з отриманням і освоєнням нових навичок і дозволяє глибше зануритися в основні робочі процеси. В ході застосування методу величезне значення приділяється зворотному зв'язку між його учасниками.

Сучасний метод бадінг, також як і шедовінг, володіє цілим рядом переваг. По-перше, це простота його застосування і економічність, в зв'язку з відсутністю витрат. По-друге, постійне отримання регулярного зворотного зв'язку, скорочення термінів адаптації до нового виду діяльності. По-третє, даний метод дає зрозуміти основні робочі процеси набагато глибше.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, система корпоративного навчання включає формування ресурсів та продуктів, мети та завдання, принципів, функцій, чинників та методів корпоративного навчання. До основних методів корпоративного навчання відносимо лекції, семінари-диспути, навчально-теоретичні конференції, ділові ігри, кейс-методи, колоквиуми, круглі столи, тренінги, дискусії з поділом на групи, дистанційне навчання, самостійне навчання, наставництво, шедовінг і бадінг.

Таким чином, різноманітність методів навчання допомагає керівникам і HR-фахівцям вибирати більш ефективний в певний момент часу метод, за допомогою якого можна буде досягти поставлені завдання.

### Література

1. Бузько І. Р., Д'яченко Ю. Ю. Формування методологічних основ розвитку персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 8-12.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / Уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. Т. VIII. 1728 с.
3. Гемма М. Д. Проблеми розвитку професійного навчання персоналу на виробництві на сучасному етапі становлення України. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 176-180.
4. Любимова К. О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2011. №4. С.45-51.
5. Мартиненко І. О., Чумаченко І. В. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2011. № 4. С. 16-27.
6. Назарова Г. В., Мартиненко І. О. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4. С. 106-111.
7. Свистун В. І. Педагогічні умови професійного навчання персоналу на виробництві. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*. 2012. № 3. С. 31-36.
8. Khilukha O. A. Corporate governance and the Ukrainian corporate enterprises development. *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. № 3(11). Т. 2. С. 103-107.

### References

1. Buzko, I.R. and Diachenko, Yu.Yu. (2012), "Formation of methodological bases of personnel development", *Aktualni problem ekonomiky*, no. 3, pp. 8-12.
2. Busel, V.T. (Ed.) (2004), *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy: 250000* [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language: 250000], Perun, Kyiv, Irpin, Ukraine, Vol. VIII, 1728 p.
3. Hemma, M.D. (2013), "Problems of development of professional training of personnel on production at the present stage of formation of Ukraine", *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 2, pp. 176-180.
4. Liubymova, K.O. (2011), "World experience of professional training of enterprise personnel", *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 4, pp. 46-51.
5. Martynenko, I.O. and Chumachenko, I.V. (2011), "Formation of a system of professional training of personnel of machine-building enterprises", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi*, no. 4, pp. 16-27.
6. Nazarova, H.V. and Martynenko, I.O. (2013), "Conceptual model of motivated staff training", *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 4, pp. 106-111.
7. Svystun, V.I. (2012), "Pedagogical conditions of professional training of personnel in production", *Profesiina osvita: problem ta perspektyvy*, no. 3, pp. 31-36.
8. Khilukha, O.A. (2017), "Corporate governance and the Ukrainian corporate enterprises development", *Scientific bulletin of Polissia*, no. 3(11), Vol. 2, pp. 103-107.