

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ РОССИИ – 2024

Под редакцией В.С. Катькало и Н.В. Шумковой



Издательский дом Высшей школы экономики

Москва
2024

УДК 005.7:37.018.4
ББК 65.стд1-21
К68

Книга подготовлена на основе исследования «Корпоративные университеты России — 2024», выполненного Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ при финансовой поддержке СберУниверситета.

Авторы идеи исследования и редакторы книги: В.С. Катъкало и Н.В. Шумкова

Авторы статей:

В.С. Катъкало, Н.В. Шумкова, Р.В. Баскин, Н.А. Осипчук

Координатор исследования: Д.А. Макарова

Корпоративные университеты России — 2024 / В. С. Катъкало, Н. В. Шумкова, Р. В. Баскин, Н. А. Осипчук ; под ред. В. С. Катъкало, Н. В. Шумковой ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. — 391, [1] с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-4183-8 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4248-4 (e-book).

Настоящая книга является результатом третьей волны исследования популяции российских корпоративных университетов, проводимого с 2022 г. Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ. В это издание включены анализ данных о бизнес-моделях и портфелях программ этих корпоративных университетов по состоянию на 2024 г. и оригинальная концепция их типологии, а также в нем представлены портреты 58 корпоративных университетов ведущих компаний и правительств субъектов Российской Федерации. Кроме того, в книгу включены материалы о Третьем Форуме лидеров корпоративного обучения России.

Данное справочно-аналитическое издание предназначено для руководителей и специалистов корпоративных университетов, функций управления персоналом компаний, руководителей и преподавателей вузов и бизнес-школ, а также для широкого круга профессиональных менеджеров и всех, кто интересуется современными концепциями и методами управления человеческим капиталом конкурентоспособных организаций.

УДК 005.7:37.018.4
ББК 65.стд1-21

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики
<http://id.hse.ru>

doi: 10.17323/978-5-7598-4183-8

ISBN 978-5-7598-4183-8 (в обл.)
ISBN 978-5-7598-4248-4 (e-book)

© Статьи. Катъкало В.С., Шумкова Н.В., Баскин Р.В., Осипчук Н.А., 2024
© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение от Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ	6
Приветственное слово генерального директора СберУниверситета	8

АНАЛИТИЧЕСКИЕ СТАТЬИ

Катькало В.С., Шумкова Н.В. Корпоративные университеты России — 2024: результаты третьей волны исследования	12
Катькало В.С., Шумкова Н.В. Опыт типологии корпоративных университетов: «Матрица зрелости КУ» и ее первичная апробация	38

ПОРТРЕТЫ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ РОССИИ В 2024 г.

Глоссарий	52
Корпоративный университет Группы «АВТОВАЗ»	54
Корпоративный университет «АПРОСА»	60
Академия Альфа-Банка	66
Корпоративный университет «Балтики»	72
Университет Банка России	78
ВСК Университет	84
Билайн Университет	90
Газпром корпоративный институт	94
Корпоративный университет ПАО «Газпром нефть»	98
Корпоративный университет АО «Газстройпром»	104
Корпоративный университет АО «НПФ ГАЗФОНД пенсионные накопления»	110
Корпоративный университет гидроэнергетики «РусГидро»	116
Технологический университет ЕвроХима	122
Корпоративный университет Группы «ИЛИМ»	128
Корпоративный университет Группы «Интер РАО»	134
Корпоративный университет СКБ Контур	140
Корпоративный университет ГК «КОРУС Консалтинг»	146
Корпоративный университет локомотивных технологий	150
Корпоративная академия «Магнит»	156
Академия «Мантера»	162
Академия современных технологий автомобилестроения им. А.Н. Моисеева	164
Корпоративный центр подготовки кадров «Персонал» (ММК)	170
Научно-образовательный Институт «ММЦ»	176
Корпоративный университет ПАО «МТС-Банк»	182
Корпоративный университет Группы НЛМК	186
Корпоративная Академия Нефтьмагистраль	192
Корпоративный университет «Норильский никель»	198

Корпоративный университет АО «ОДК»	204
Корпоративный университет АО «Объединенная металлургическая компания»	208
Корпоративный университет АО «Почта России»	214
Академия Промсвязьбанка	220
Корпоративный университет РЖД	224
Корпоративная академия Госкорпорации «Росатом»	230
Техническая академия Росатома	236
Корпоративная академия Госкорпорации «Роскосмос»	242
Корпоративный университет РСХБ (Россельхозбанк)	248
Корпоративный университет «Ростелеком»	254
Академия Ростеха	260
Корпоративный университет Сбербанка	266
Корпоративный университет СИБУРа	272
T1 Цифровая Академия	278
Корпоративный университет ПАО «Татнефть»	284
Корпоративный университет ТМК2U	290
Корпоративный университет ТМХ	296
Корпоративный университет Транспортного комплекса	302
Технический университет УГМК	308
Академия Группы «Черкизово»	314
Эн+ Университет	320
Корпоративный университет ГК Askona Life Group	326
Корпоративная Академия FESCO	332
Kaspersky Academy	338
Merlion Academy	344
Ozon Универ	350
Корпоративный университет X5	356
Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России	362
Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова	368
Корпоративный университет Администрации Санкт-Петербурга	372
Корпоративный университет Ульяновской области	378

ТРЕТИЙ ФОРУМ ЛИДЕРОВ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ РОССИИ

Баскин Р.В., Катькало В.С. Третий Форум лидеров корпоративного обучения России: для тех, кто развивает отрасли, формируя сильные кадры	386
Список организаций, принявших участие в Третьем Форуме лидеров корпоративного обучения	390

Введение

ВВЕДЕНИЕ ОТ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА НИУ ВШЭ

Уважаемые читатели!

Представляем вам справочно-аналитическое издание «Корпоративные университеты России — 2024», в котором систематизированы результаты третьей волны исследования популяции корпоративных университетов страны, проводимого с 2022 г. Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ. Первые две волны этого уникального исследовательского проекта завершились публикацией Издательским домом Высшей школы экономики книг «Корпоративные университеты России — 2022» и «Корпоративные университеты России — 2023». Обе книги получили большой позитивный резонанс в сообществе экспертов в области управления человеческим капиталом, особенно в вопросах корпоративного обучения. По мнению лидеров российских КУ, данные книги стали для них «настолевыми» в повседневной работе, а также важным источником бенчмарков при разработке, защите на заседании правления материнских компаний и реализации стратегий развития своих систем корпоративного обучения.

Успех первых опытов этого исследования организационных основ, бизнес-моделей, портфелей образовательных решений и других аспектов деятельности российских корпоративных университетов стал для нас мотивацией для осуществления его третьего, более масштабного и аналитически сложного этапа. Первой его особенностью стало расширение анкеты (79 вопросов в сравнении с 58 в 2023 г.), а также дальнейший прирост числа респондентов. Если в 2022 г. примененная тогда анкета была направлена в 60 КУ, а в 2023-м — в 85 КУ, то в 2024-м — в 104 КУ. Их список был сформирован на основе анализа интернет-сайтов компаний из рейтингов журнала «Эксперт» и РБК, к которым мы добавили ряд публично известных корпоративных университетов федеральных органов исполнительной власти и правительств субъектов Российской Федерации.

Нам прислали заполненные и верифицированные анкеты руководители 58 корпоративных университетов, что в том числе позволило проверить уровни зрелости и (или) открытости КУ тех организаций, которые заявляют об их наличии. Таким образом, в третий том по результатам нашего проекта вошло 58 «портретов» КУ по сравнению с 44 в первом томе и 51 во втором.

Вторым отличием настоящей книги является включение в ее часть, предназначенную для исследовательских статей, не только аналитики данных от КУ-респондентов, но и статьи, содержащей пионерную попытку разработки и применения оригинальной методологии для типологизации российских корпоративных университетов. Запрос на концептуальную модель для сравнения стадий эволюции корпоративных университетов был ранее отчетливо сформулирован в профессиональном сообществе, в частности при обсуждении результатов второго этапа нашего исследования на Втором Форуме лидеров корпоративного обучения России. В нашей статье на данную тему вы познакомитесь не только с методологией «Матрицы зрелости КУ», но и с опытом ее применения для более чем половины участников нашей «портретной галереи» 2024 г., которые прислали свои выводы по итогу первичной самооценки на основе данной методологии.

Важным (и уже традиционным) разделом предлагаемой книги является материал по итогам Третьего Форума лидеров корпоративного обучения России, который состоялся 23–26 июля 2024 г. в Екатеринбурге и был организован ОАО «РЖД» и Корпоративным университетом РЖД в партнерстве с Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ и при участии в программном комитете Форума руководителей еще девяти КУ ведущих компаний страны (Банк России, «Газпром нефть», НЛМК, «Росатом», РСХБ, Сбер, СИБУР, ТМК, ЭН+). Как и при завершении первых двух волн нашего исследования, результаты третьей волны были презентованы его ключевой целевой аудитории — экспертам корпоративного обучения, принявшим участие в данном Форуме. Они высоко оценили эту презентацию и высказали предложения по повестке и акцентам исследования при его последующем развитии.

Мы выражаем искреннюю признательность руководителям корпоративных университетов, ответившим в рамках третьей волны исследования на вопросы анкеты и направившим нам (после соответствующего согласования в своих компаниях) ответы на них для использования в настоящем справочно-аналитическом издании. Особые слова нашей благодарности адресуем руководству СберУниверситета, оказавшего финансовую поддержку данному исследовательскому проекту.

Желаем вам полезного знакомства с книгой «Корпоративные университеты России — 2024»!

*Валерий Катькало,
директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ*

*Наталья Шумкова,
заместитель директора по корпоративному обучению
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ*

ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА СБЕРУНИВЕРСИТЕТА

Уважаемые читатели!

Мы видим, что в последнее время все больше компаний в России запускают собственные корпоративные университеты. А те, кто уже давно работает на рынке, серьезно занимаются развитием своих образовательных решений. Кроме того, все чаще мы наблюдаем, как корпоративные университеты начинают обучать внешних слушателей, составляя достойную конкуренцию бизнес-школам и другим независимым провайдерам обучения.

Сегодня корпоративные университеты в России — это уникальная точка пересечения процессов трансформации в образовании и в бизнесе. Роль корпоративных университетов — быть не просто центрами профессиональной переподготовки, но и средой, способствующей организационному и личностному развитию. В отличие от «отделов обучения», которые чаще всего выполняют сервисную функцию для бизнеса, корпоративные университеты должны помогать организации формировать образ будущего, готовить сотрудников к изменениям, достижению сверхрезультатов.

В современной реальности корпоративные университеты сталкиваются с рядом новых вызовов:

- необходимость подготовки сотрудников к цифровой трансформации организаций, развитие не только цифровых навыков и цифровой осознанности, но и гибких навыков;
- внедрение человекоцентричного подхода, предполагающего аудит индивидуальных потребностей обучающихся и персонализацию образовательного опыта;
- применение современных технологий в образовательном процессе, позволяющих обеспечить максимальную гибкость и практикоориентированность обучения.

С развитием технологий и генеративного искусственного интеллекта (ИИ) появляются возможности для создания принципиально нового опыта обучения, позволяющего раскрывать в каждом его потенциал — потенциал человека развивающегося, любознательного, экспериментирующего.

Для этого важна смена парадигмы обучения, предполагающая технологичное обучение на основе данных о человеке. Внедрение таких технологий позволит обеспечить ключевые ожидания бизнеса от корпоративных университетов:

- актуальный и полезный образовательный контент;
- скорость и технологичность получения знаний «здесь и сейчас»;
- учет индивидуальных особенностей и обстоятельств каждого участника обучения;
- поддержка на всех этапах образовательного процесса и эмоциональное вовлечение в обучение;
- перевод знаний и навыков в рабочий процесс.

Уверена, что эта книга, в которой представлены результаты исследования «Корпоративные университеты России — 2024», выполненного Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ при поддержке СберУниверситета, будет полезна разным категориям читателей:

- опытным игрокам рынка корпоративного обучения — предоставит идеи для вдохновения и развития;
- корпоративным университетам на стадии становления — поможет определить свой путь и выбрать подходящую модель работы;
- компаниям, которые только задумываются о создании корпоративного университета, — даст представление о возможностях и вызовах, с которыми им предстоит столкнуться.

Желаю увлекательного чтения и вдохновляющих инсайтов!

*Наталья Осипчук,
генеральный директор СберУниверситета*



Аналитические статьи

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ РОССИИ — 2024: РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕТЬЕЙ ВОЛНЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Катькало В.С.,
Шумкова Н.В.*

Решению о проведении в 2024 г. третьей волны исследования «Корпоративные университеты России», инициированного и реализуемого с 2022 г. экспертами Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, предшествовала некоторая дискуссия в кругу лидеров ведущих отечественных КУ. Ряд из них полагал, что после успеха первых двух раундов этого проекта, по итогам которых впервые был системно описан ландшафт корпоративного обучения в стране, перед следующим раундом нужен перерыв для накопления новых практик и опыта. Однако мы были среди приверженцев другой точки зрения — о важности регулярного мониторинга популяции российских КУ на протяжении более чем двух лет. Результаты проведенной в мае — июле 2024 г. третьей волны исследования подтвердили ее актуальность.

С одной стороны, мы получили убедительные подтверждения быстрого роста интереса ведущих российских компаний к созданию корпоративных университетов — либо с нуля, либо путем перезапуска традиционных «отделов обучения» — и усиления во многих случаях их стратегической роли. Этот тренд объективно обусловлен вызовами цифровой трансформации, наступлением эры непрерывного обучения и потребностями «великой перекалфикации» руководителей и сотрудников компаний, стремящихся к конкурентоспособности и жизнестойкости в современной турбулентной бизнес-среде.

С другой стороны, мы смогли с помощью обновленной анкеты и на расширенной выборке респондентов собрать интересные материалы, которые стали частью их массива теперь уже за три года проекта. Это позволило не только дополнить и углубить наши знания о феномене корпоративных университетов в России, но и рассмотреть новые для нашего исследования аспекты их эволюции. Богатство полученных материалов впервые потребовало выделения шести вместо четырех полос для многих индивидуальных «портретов» корпоративных университетов, включенных в третью книгу по итогам нашего проекта.

Кроме того, существенно новым качественным аспектом изучения корпоративных университетов России в рамках третьего этапа проекта стала разработка их оригинальной типологии с учетом мирового опыта сравнения стадий зрелости корпоративных университетов. Данная типология и опыт ее апробации представлены в следующей статье этой книги.

В настоящей статье на основе данных из заполненных нашими респондентами анкет проведен анализ текущего состояния деятельности и направлений

* Катькало Валерий Сергеевич, директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, vkatkalo@hse.ru; Шумкова Наталья Валерьевна, заместитель директора по корпоративному обучению Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, nshumkova@hse.ru

развития российских корпоративных университетов. Мы начнем с раскрытия особенностей организации третьей волны исследования. Затем в нескольких разделах статьи систематизируем полученные в данном проекте данные о российских корпоративных университетах по их состоянию на 2024 г, в целом следуя при этом структуре анкеты. В завершении статьи мы изложим основные выводы по результатам третьей волны исследования, сформулируем уточненный (по сравнению с приведенным в книге 2022 г. по результатам второй волны проекта) «стилизированный портрет» российского корпоративного университета.

ОСОБЕННОСТИ ТРЕТЬЕЙ ВОЛНЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При организации третьей волны нашего исследовательского проекта «Корпоративные университеты России» его цель осталась неизменной: мониторинг статуса российских КУ на основе полученных от них (и верифицированных их компаниями) первичных данных путем опроса по единой структурированной анкете. Этот проект является уникальным по методике формирования и по масштабу и многообразию накопленной базы данных о корпоративных университетах в нашей стране.

Вместе с тем третья волна исследования имела выраженные отличия от двух предыдущих. Во-первых, содержание анкеты было расширено и обновлено. В 2024 г. по сравнению с вариантом 2023 г. в ней было 11 разделов вместо 10 и 79 вопросов вместо 58. В диалоге со СберУниверситетом, нашим партнером по третьему раунду проекта, мы добавили раздел «Организационное развитие и управление изменениями КУ»; увеличили количество и уточнили формулировки вопросов раздела «Портфель программ / образовательных решений» и вопросов по структуре кадрового состава КУ, включая роль аутсорсинга при его формировании; кроме того, мы добавили вопросы про использование в работе КУ инструментов на базе искусственного интеллекта (ИИ).

Во-вторых, для третьей волны мы расширили круг источников формирования пула адресатов анкеты. Помимо изначально применявшегося нами рейтинга «Эксперт 400» (а также его региональных версий), мы обратились к рейтингу «РБК 500». При создании списка адресатов анкеты командой нашего проекта были изучены интернет-сайты нескольких сотен ведущих компаний страны из этих рейтингов на предмет обнаружения упоминаний и контактной информации о их корпоративных университетах. Вместе с включенными нами в периметр третьей волны исследования 12 корпоративными университетами правительств субъектов Федерации, а также ВЦИОМ и Федеральной налоговой службы общая выборка увеличилась до 104 адресатов по сравнению с 85 в 2023 г. и 60 в 2022 г.

В-третьих, как и во второй волне исследования, мы получили «эффект воронки» (даже более сильный) при анализе возвратности анкет, однако в 2024 г. наряду с этим мы выявили на материалах трехлетнего проекта **высокую устойчивость ядра популяции российских корпоративных университетов**. Итак, с одной стороны, в 2024 г. из 104 адресатов, которые были заявлены на сайтах материнских организаций, 20 не ответили и 26 направили отказ от участия в исследовании (в 2023 г. из 85 адресатов 17 не ответили и 17 прислали отказ). Весьма показательны были типичные (как и в 2023 г.) причины отказов: у 11 это «высокая нагрузка», «в следующем году», «не согласовало руководство»; еще у 5 — организация либо оказалась не корпоративный университет (расхождение заявленного на сайте с вопросами нашей анкеты); еще 10 отказались без объяснения

причин. Подобная неготовность к профессиональной самооценке и сопоставлениям с другими КУ говорит о пока ранней стадии развития корпоративного университета либо об ограничениях материнской компании на его открытость. Такой подход (разумеется, речь не идет о компаниях, находящихся под санкциями) противоречит мировому и российскому тренду к росту публичности КУ как одного из важнейших инструментов усиления HR-бренда компании¹.

С другой стороны, мы выяснили, что за три года нашего проекта в нем приняли участие 75 корпоративных университетов, представлявших 66 компаний и 9 правительств субъектов Федерации и иных органов государственной власти. Из них во всех трех волнах исследования участвовали 30 корпоративных университетов (27 — «из бизнеса» и 3 — от правительств субъектов Федерации), то есть более 50% респондентов опроса 2024 г., а в двух волнах — 43 КУ (7 — в 2024 г. и ранее; 9 — в 2022 и 2023 гг.). Одновременно очевиден рост интереса ведущих компаний страны к участию в этом исследовании: в 2024 г. в нем приняли участие сразу 19 «новичков».

Таким образом, трехлетний цикл нашего проекта позволил сделать важный дифференцирующий вывод: **внутри популяции корпоративных университетов страны выделяется ядро из 30 КУ**, устойчиво развивающихся и имеющих наибольший интерес к профессиональной самооценке и управлению с учетом бенчмарков. Наличие у рассматриваемой популяции такого мощного ядра позволяет также полагать, что — даже при указанной подвижности другой части выборки респондентов — средние значения данных в целом по этим выборкам из всех трех волн исследования вполне сопоставимы.

В целом по результатам третьей волны исследования и с учетом числа участников двух из трех его волн, а также объективных причин отказа от участия в нем ряда КУ, мы можем уточнить вывод, сделанный нами по итогам второй волны, о размере популяции в России корпоративных университетов весьма высокой степени зрелости и открытости. Если в 2023 г. мы считали, что их около 60², то в 2024 г. есть основания повысить эту экспертную оценку до примерно 70. С нашей точки зрения, такая корректировка соответствует количественной и качественной динамике популяции корпоративных университетов в стране.

ОБЩИЕ ДАННЫЕ О КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТАХ — УЧАСТНИКАХ ПРОЕКТА

В настоящей книге «портретная галерея» участников проекта расширилась до 58 корпоративных университетов (с 44 в 2022 г. и 51 в 2023 г.). Спектр их «возрастов» очень широк. Несколько были созданы еще в 1990-е гг. (например, КУ АВТОВАЗа, «Газпрома», АФК «Система», «Вымпелкома», ММК и Правительства Москвы), некоторые — в 2000-е гг. (например, КУ «Норильского никеля», «РусГидро» и РЖД), однако абсолютное большинство — в 2010–2020-е гг., причем особенно активно они открывались в последние 10 лет. В определенном смысле это было «догоняющее развитие» (по сравнению с более ранним бумом

¹ Согласно недавнему исследованию Форума лидеров корпоративного обучения (Executive Sogrogate Learning Forum, ECLF), объединяющего руководителей корпоративных университетов ведущих компаний мира, 70% КУ в Европе и 53% КУ в США регулярно публикуют свои годовые отчеты (The Future of Corporate Academies. ECLF/NovoEd, November 2022).

² См.: Корпоративные университеты России — 2023 / под ред. В.С.Катькало, Н.В.Шумковой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. С. 13.

ОБЩИЙ ПОРТРЕТ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ

ГОД СОЗДАНИЯ



ГЕОГРАФИЯ
РЕГИСТРАЦИИ



Количество КУ с местом регистрации в указанном на карте городе

ГЕОГРАФИЯ
УЧАСТНИКОВ
ТРЕТЬЕЙ ВОЛНЫ
2024 г.

Всего представлено
субъектов Федерации:

20

Из Москвы:
24 в (2022 г.)
31 в (2023 г.)
30 в (2024 г.)

5 новых географий:

- Екатеринбург
- Иркутск
- Иннополис
- Доброград
- ФТ Сириус

СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ
БЮДЖЕТ КУ

2024

544,6
МЛН РУБ.

СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ
БЮДЖЕТ КУ, % ФОТ

1,1%

2023

492,6
МЛН РУБ.

1,2%

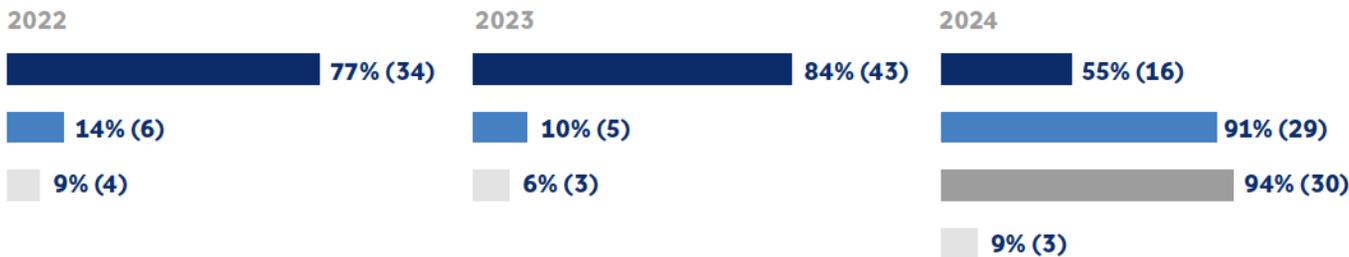
2022

401,6
МЛН РУБ.

1,19%

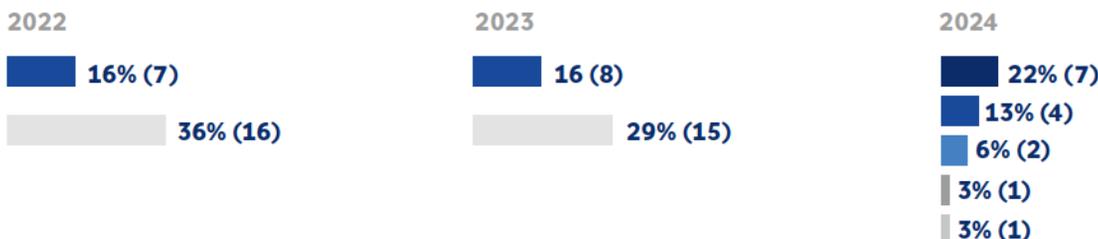
ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ

ВНУТРЕННЯЯ ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ



- Все сотрудники компании
- Высший, средний и линейный менеджмент
- Специалисты
- 2022–2023 гг.: Иное (сотрудники органов гос. власти)
- 2024 г.: Иное (кадровый резерв, руководители ДЗО, сотрудники, кроме массовых функций)

ВНЕШНЯЯ ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ



- Партнеры
- Студенты, школьники
- Обучение компаний своей индустрии
- Преподаватели вузов, педагогическое сообщество
- Внешние клиенты
- Иное (физические лица, клиенты, подрядчики и др.)

СРЕДНЯЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ЦА



СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ

В 2021 г. ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

43,4 ЧАСА НА ЧЕЛОВЕКА

В 2022 г. ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

37,9 ЧАСА НА ЧЕЛОВЕКА

В 2023 г. КОНТАКТНЫХ ЧАСОВ

29 Высший менеджмент

33 Средний менеджмент

33 Линейный менеджмент

43 Специалисты

создания корпоративных университетов в США, Европе и Китае)³, сопряженное с переходом России к рыночной экономике и с высокими темпами экономического роста в 2000-е гг. Вместе с тем целый ряд корпоративных университетов, созданных в России в конце 2000-х и в 2010-е гг., в исторически короткие сроки (5–8 лет) достиг высокого профессионального уровня, подтвержденного в том числе международными аккредитациями и сертификациями. Мы полагаем, что эти «ролевые модели», наряду с ростом осознания руководством многих ведущих компаний разных отраслей роли человеческого капитала для их успеха и устойчивости в бизнесе, будут способствовать дальнейшему усилению интереса в стране к корпоративным университетам.

Важно отметить, что большинство из 58 корпоративных университетов — участников третьей волны исследования представляют крупнейшие и крупные компании отечественной экономики: 37 КУ входят в федеральный рейтинг «Эксперт 400», причем из них 29 — в топ-100 (включая 8 из топ-10). Все это говорит о важности не только формата КУ для развития крупных компаний, но и фактора готовности их лидеров к инвестированию в подобный стратегический проект при прочих равных условиях. Сравнительный анализ результатов трех волн исследования показывает **рост средних значений годового бюджета ведущих российских КУ**. Если в 2022 г., по данным от участников проекта, это среднее значение составило 401,6 млн руб., то в 2023 г. — 492,6 млн руб. и в 2024 г. — 544,6 млн руб. Однако доля этих средств в ФОТ компании практически не изменилась: 1,19%, 1,2% и 1,1% соответственно.

География регистрации корпоративных университетов привязана к расположению штаб-квартир материнских компаний или основных производств и потому имеет две особенности. С одной стороны, это их высокая концентрация в Москве, где в 2024 г. были зарегистрированы 30 из 58 участников проекта (31 из 51 в 2023 г. и 24 из 44 в 2022 г.). С другой стороны, расширяется региональный спектр этих КУ — в исследовании 2024 г. они впервые представляли 20 субъектов Федерации, включая ряд новых для нашего проекта локаций: Екатеринбург, Иркутск, Иннополис (Татарстан), Доброград (Владимирская область) и Федеральную территорию «Сириус».

По одному из ключевых вопросов проектирования и развития любого корпоративного университета — его **целевой аудитории** — мы также обнаружили ряд важных трендов при сопоставлении данных за три раунда проекта. Прежде всего, подчеркнем, что компании пула его участников совокупно занимаются обучением и развитием более 3,5 млн трудоспособных граждан России, внося серьезный вклад в повышение квалификации и переподготовку кадров для экономики страны. В 2024 г. средняя аудитория корпоративного университета из нашей выборки сильно не изменилась по сравнению с выборкой 2022 г. — 75,4 и 73,1 тыс. чел. соответственно (при по-прежнему сильном разбросе крайних значений: от 1,5 до 880 тыс. чел.).

Вместе с тем в структуре этой целевой аудитории мы видим усиление предпочтения в пользу включения в нее всех сотрудников материнской компании. По итогам первых двух волн исследования мы уже отмечали, что этой модели

³ Подробнее о мировой истории развития корпоративных университетов см.: Катькало В.С. Современные корпоративные университеты: эволюция концепции и вызовы цифровой эпохи // Корпоративные университеты России — 2022 / под ред. В.С. Катькало, Н.В. Шумковой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. С. 10–16.

придерживается абсолютное большинство КУ, отвечавших тогда на нашу анкету⁴. Часть КУ тогда была устойчиво ориентирована на обучение и развитие менеджеров высшего, среднего и линейного звена; при этом обучение и развитие сотрудников неуправленческих должностей было организовано, как правило, через еще один центр образовательной экспертизы. Однако в последнее время некоторые из таких компаний начали объединение всех образовательных активностей под эгидой корпоративных университетов. Например, об этом в 2024 г. объявили Сбербанк (где ранее обучение и развитие специалистов координировалось Управлением развития и карьеры) и НЛМК (где ранее КУ и Технологический университет были разными структурными единицами). Такой тренд, с нашей точки зрения, закономерен: с ростом потенциала КУ и роли человеческого капитала в развитии компании такая консолидация всей ее деятельности по обучению и развитию в едином центре экспертизы обусловлена резонами оптимизации сопряженных инвестиций, а также управления качеством корпоративного обучения и его эффективностью.

Другой тренд прослеживается в изменении среднего количества часов обучения в год. В 2021 г. это было 43,4 часа на одного представителя целевой аудитории, в 2022 г. — 37,9 часа, без детализации на форматы обучения и сегменты целевой аудитории. В анкете 2024 г. мы сделали эти уточнения, и после обработки ответов выяснилось, что в 2023 г. контактных часов обучения в среднем было у высшего менеджмента — 29, у среднего и линейного — по 33, а у специалистов — 43. Мы считаем, что эти данные говорят не о сокращении общего объема годового обучения, а о его меняющейся композиции. В частности, подобные уточнения отражают более актуальное планирование корпоративного обучения — с разделением на контактные (включая офлайн и синхронный онлайн) и иные форматы обучения (асинхронный онлайн, социальное обучение и т. д.), возможности для которых современный КУ должен создавать для своей целевой аудитории через мобильные технологии обучения и развития 24/7, персонализацию образовательных траекторий и образовательные маркетплейсы.

В третьей волне исследования мы также получили косвенное подтверждение гипотезе о том, что наличие в целевой аудитории корпоративного университета **внешних клиентов** (сотрудников компаний-клиентов и поставщиков, студентов партнерских вузов и ссузов, школьников и т. д.) является признаком высокой степени его развития. На первый взгляд, доля КУ, реализующих программы для внешних клиентов, сократилась у наших респондентов с 73% в 2021 г. и 70% в 2022 г. до 57% в 2023 г. Однако напомним, что в третьей волне участвовали 19 «новичков» нашего проекта и это были сравнительно недавно созданные корпоративные университеты, которые на начальном этапе, как правило, сосредоточены на внутренних образовательных потребностях компании.

Одновременно обнаружили явные, по нашему мнению, свидетельства того, что многие корпоративные университеты не отказываются от работы с внешними клиентами, а находятся в поиске эффективной модели работы с ними. Так, количество программ для внешних клиентов у одного КУ в среднем снизилось с 82,5 в 2021 г. до 60 в 2022 г. и 29,3 в 2023 г., но при этом не происходило столь же сильного уменьшения доли доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ (26%, 13,5% и 17,3% соответственно), а среднее количество внешних участников программ для внешних клиентов даже возросло до 4427 в 2023 г. с 4097 в 2021 г. и 2723 в 2022 г.

⁴ См.: Корпоративные университеты России — 2023. С. 15.

По другому важнейшему вопросу проектирования и развития КУ — **спектру видов деятельности** — данные третьей волны подтвердили выводы двух первых. Вполне естественно, что образовательная деятельность играет в данном спектре главную роль у всех корпоративных университетов, а у около 70% из них есть государственная лицензия на этот вид деятельности, позволяющая выдавать собственные удостоверения о повышении квалификации и дипломы о профессиональной переподготовке с присвоением новой квалификации. Высокоустойчивы в портфеле видов деятельности также «оценка персонала» и «координация взаимодействия компании с вузами и ссузами» — их каждый год называют 70–80% КУ, заполнивших анкету, — и, что показательно, при ежегодном росте числа участников проекта. Очевидно, что компании после создания корпоративных университетов передают им, как правило, данные задачи, поскольку считают это более эффективным решением, чем сохранение в традиционном ведении Департамента управления персоналом.

Еще одним важным аспектом эволюции портфеля видов деятельности КУ, получившим очередное подтверждение по результатам третьей волны, является **развитие исследований**, о проведении которых в 2022–2023 гг. сообщили 70% наших респондентов. Основными областями этих исследований были обучение (с фокусами на мотивацию обучения и оценку его эффективности, перспективные навыки и новые технологии обучения, а также на тренды и лучшие практики корпоративного обучения), бизнес материнской компании, вопросы развития HR-функции. Вместе с тем, при всей актуальности развития исследований как символа инновационного потенциала КУ и усиления его стратегической роли в компании, не много корпоративных университетов указывают их среди своих регулярных видов деятельности. Мы полагаем, что это отражает разрыв между высокой востребованностью исследований проектного характера и пока неготовностью большинства КУ к формализации этого вида деятельности. Так, всего у нескольких российских КУ в их руководстве введены для этого специальные должности — например, проректор по исследованиям в СберУниверситете и заместитель директора по научно-методической работе в Корпоративном университете РЖД.

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

При всем многообразии **организационно-правовых форм** корпоративных университетов, верхнеуровнево они подразделяются на структурную единицу материнской компании и дочернее общество. В первом варианте, как устойчиво показывают все три волны нашего исследования, преобладает структурное подразделение Департамента управления персоналом и гораздо менее распространено внутреннее структурное подразделение вне этого Департамента. Во втором — чаще встречается статус АНО ДПО, но иногда используются и другие формы отдельного юридического лица (ООО, НЧОУ ВО, ЧОУ ДПО).

Не менее устойчиво — по данным трех волн исследования — соотношение вариантов **позиционирования директора (ректора) корпоративного университета в системе управления компанией**. Традиционно более чем в половине КУ-участников проекта он напрямую подчиняется руководителю блока HR или (старшему) вице-президенту, или заместителю гендиректора по управлению персоналом. Разумеется, стратегическая роль руководителя КУ гораздо выше при прямом подчинении учредителю / акционеру, председателю Совета директоров или его заместителю, председателю Правления, президенту или гендиректору. Однако такой вариант используется менее чем в 10 компаниях, хотя и очень благоприятно сказывается на динамике развития их корпоративных университетов. Выбор здесь за первым лицом компании.

ТРИ ГЛАВНЫХ КПЭ КУ

2022		2023		2024	
Объем обучения	24%	Объем обучения	31%	Качество и удовлетворенность	74%
Качество и удовлетворенность	18,1%	Реализация ключевых проектов и процессов	17%	Реализация ключевых проектов и процессов	70%
Реализация целевых программ, управление преемственностью	12,6%	Качество и удовлетворенность	15%	Объем обучения	60%
Финансы	9,4%	Разработка программ	8%	Финансовые метрики	30%
Стратегия компании, развитие КУ	8,7%	Управление преемственностью	7%	Бизнес-метрики	21%
Разработка программ	7,9%	Финансы	5%	Управление преемственностью	15%
Автоматизация деятельности	5,5%	Развитие форматов	5%	Иное	11%
Развитие форматов	4,7%	Применимость знаний и навыков на рабочих местах	4%		
Развитие структуры КУ	3,1%	Автоматизация деятельности	3%		
Применимость знаний и навыков на рабочих местах	2,4%				
Бизнес-метрики	1,6%				
Взаимодействие с вузами	1,6%				
Получение наград и признаний	0,8%				

Формирование и запуск **коллегиальных органов управления** корпоративным университетом является важным признаком его успешного становления. Показательно, что о наличии таких органов управления нам сообщали 56% участников первой волны исследования; 53% — второй волны и 60% — третьей волны, когда к проекту присоединились 19 «новичков», в основном недавно созданных КУ. Среди наиболее популярных вариантов таких коллегиальных органов управления — Наблюдательный совет, Ученый совет, Педагогический совет, Правление (возможно сочетание двух вариантов). Обычно в их состав входят топ-менеджеры компании и ключевые руководители корпоративного университета, а также в практике ряда ведущих КУ — приглашение в эти Советы признанных внешних экспертов по корпоративному обучению.

По вопросу о **топ-3 КПЭ** корпоративных университетов результаты третьей волны оказались очень интересными в сравнении с первыми двумя волнами. С одной стороны, был подтвержден устойчивый приоритет следующих трех КПЭ: «Объем обучения», «Реализация ключевых проектов и процессов» и «Качество и удовлетворенность». С другой стороны, впервые на первое место среди них вышел КПЭ «Качество и удовлетворенность» и, что важно отметить, значительно повысился в ответах вес КПЭ «Финансовые метрики», уверенно занявшего общее четвертое место. С нашей точки зрения, эти изменения показывают относительное снижение при оценке КУ роли валовых показателей и рост значимости КПЭ, оказывающих прямое влияние на бизнес компании.

По результатам третьей волны мы выявили очень позитивную переменную в отношении российских компаний к **формализованным стратегиям развития** корпоративного обучения и (или) корпоративных университетов. Если в 2023 г. почти 20% участников второй волны исследования сообщили об отсутствии у них таких стратегий, то в 2024 г. их не было только у 9% участников третьей волны. Следует отметить, что наличие задокументированной стратегии обучения и развития (L&D Strategy) сейчас общепризнанно в мире как важный фактор эффективности КУ, а имеющие ее организации существенно более производительны по всем типам компетенций⁵. При этом, как и следовало ожидать, пока у российских компаний преобладают разделы образовательной стратегии в их HR-стратегиях и реже встречаются собственные стратегии их корпоративных университетов. У этих планов развития преобладает (более чем в 40% случаев) короткий горизонт — не более двух лет, причем более 70% респондентов во второй и третьей волнах проекта сообщили, что эти стратегии пересматривались за последний год, что ожидаемо с учетом турбулентности современной деловой и образовательной среды.

КОМАНДА КУ: СТРУКТУРА И ИСТОЧНИКИ КАДРОВОГО СОСТАВА

В связи с бурным профессиональным ростом в последнее десятилетие российских корпоративных университетов задача их кадрового обеспечения стала одной из ключевых в управлении их развитием. Поэтому в третьей волне нашего исследования мы дополнили этот раздел анкеты рядом вопросов про структуру и источники формирования команд КУ, получив в ответах материал для очень важных выводов. Однако начнем обсуждение результатов данной части третьей волны проекта с более базовых вопросов.

Прежде всего, отметим устойчивость предпочтений российских корпоративных университетов в выборе принципов **внутренней организации**. Как известно, в мировой практике корпоративного обучения здесь доминируют два подхода: по видам деятельности и смешанный (по видам деятельности и по тематикам программ). Если первые две волны исследования показали некоторое преобладание смешанного подхода, то по результатам третьей волны мы видим, что это по-прежнему первый выбор (50% случаев), но в 2024 г. уже с большим отрывом от остальных. Вместе с тем, если ранее подход «по видам деятельности» был явно вторым и даже почти паритетным выбором, то теперь он не сильно опережает третий выбор — «по тематикам программ». Любопытно, что в 2024 г. несколько КУ впервые сообщили о неких иных принципах внутренней организации, изучение которых является хорошим исследовательским вопросом на будущее.

По трем важным характеристикам команд корпоративных университетов результаты трех волн проекта показали устойчивость их количественных значений, что говорит, по-видимому, об их оптимальности в текущем времени и контексте. Так, средняя **численность команд КУ**-респондентов весьма солидная и мало менялась в последние три года: 86,4 в 2022 г., 92,4 в 2023 г. и 80,8 в 2024 г. При этом средний возраст штатных сотрудников этих КУ фактически не менялся: 37, 37,2 и 37,5 лет в 2022, 2023 и 2024 гг. соответственно. Гендерный состав также был неизменным — доля женщин в среднем составляет 70%.

В 2024 г. мы впервые задали вопросы про **структуру кадрового** состава согласно штатному расписанию и выявили вполне ожидаемые следующие средние

⁵ См., напр.: McLean&Company, HR Trends Report 2023.

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

2022

2023

2024

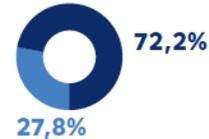
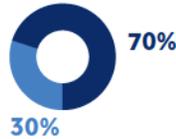
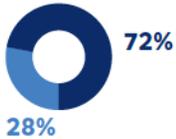
КОЛИЧЕСТВО ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ

86,4 чел.

92,4 чел.

80,8 чел.

ПОЛ СОТРУДНИКОВ



● Женщин ● Мужчин

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ, ЛЕТ

37

37,2

37,5

ДОЛЯ СОТРУДНИКОВ С ОПЫТОМ РАБОТЫ В ДРУГИХ КОМПАНИЯХ

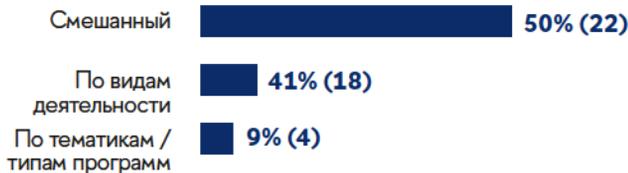
22,9%

34%

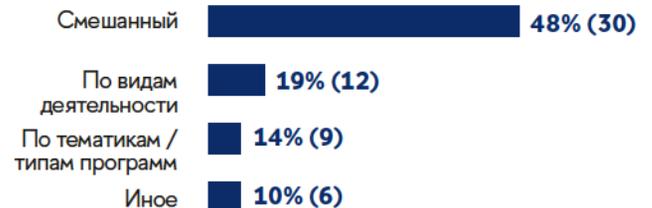
32,2%

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

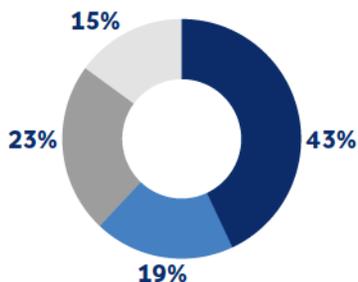
2022



2024



СТРУКТУРА КАДРОВОГО СОСТАВА, 2024 г.



● Эксперты и специалисты функции обучения и развития (разработка и реализация программ и др.)

● Административный и вспомогательный персонал (общий менеджмент, функции финансов, HR, ИТ и т. п.)

● Преподаватели

● Иной персонал

ПЕРСОНАЛ С КАКИМ ФУНКЦИОНАЛОМ ВЫ ТРАДИЦИОННО ПРИВЛЕКАЕТЕ В ФОРМАТЕ АУТСОРСИНГА? ДОЛЯ, %



- 2% Инженерно-технический, обслуживающий персонал
- 2% Клининг
- 2% Исследования, включая научную деятельность
- 2% Охрана
- 2% Рабочие категории
- 2% НИОКР
- 2% Транспортные услуги
- 2% Юридическая поддержка
- 2% Продакт-менеджер
- 2% Управление гостиничным комплексом
- 2% Организация питания
- 2% Озеленение и работы по уходу за зелеными насаждениями
- 1%
- 1%
- 1%
- 1%
- 1%

значения: 43% — эксперты и специалисты функции обучения и развития (разработка и реализация программ и т. д.), 23% — преподаватели, 19% — административный и вспомогательный персонал (руководство, функции финансов, HR, ИТ и т. д.), 15% — иной персонал.

Не менее интересным было углубление нашего понимания источников этих кадров для корпоративных университетов. Отметим, что общепринято рассматривать их триаду: внутренние сотрудники компании (из бизнеса или функции HR); из бизнес-школ и университетов; из функций корпоративного обучения других компаний. Важным результатом нашего трехлетнего исследования является подтверждение гипотезы об активном формировании в последние годы в России национального рынка кадров профессионалов корпоративного обучения. Все три опроса корпоративных университетов показывают рост у них доли сотрудников с опытом работы в других компаниях: таких было 22,9% в 2022 г., 34% в 2023 г. и 32,2% в 2024 г.

Новыми для третьей волны были также вопросы про функционал персонала, привлекаемого в корпоративные университеты по аутсорсингу. Ответы требовались в процентах, что позволяло сравнить значение аутсорсинга для кадрового обеспечения деятельности КУ по разным профессиональным категориям. Вполне ожидаемо, абсолютное лидерство здесь (34%) — у бизнес-тренеров, преподавателей, спикеров, модераторов и фасилитаторов, коучей и трекаеров; затем (по 8%) — проведение мероприятий и программ, а также профессиональные

фото- и видеосъемка, создание анимационных роликов, дизайн учебных материалов и т. д.; сразу следом (7%) — маркетинг и PR, копирайтеры, корректоры; а также (6%) — ассессмент, в том числе профилирование, создание карьерных треков; далее идут (по 5%) — сборка и разработка электронных курсов; бухгалтерский учет и аудит. Оставшиеся 27% потребностей в аутсорсинге занимают функционалы, на которые приходится от 1 до 4% спроса КУ на кадры из этого источника. Мы полагаем, что выявленная серьезная роль аутсорсинга в привлечении корпоративными университетами преподавательских кадров, особенно для тренингового и проектного форматов обучения, говорит об оптимальности такого механизма обеспечения последних преподавателями (особенно при массовом тиражировании программ), а также является отражением активного обновления их портфелей образовательных решений, когда в штате КУ может не быть всей команды требуемых преподавателей для новых образовательных продуктов.

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ: ТЕМАТИКИ, ФОРМАТЫ, ТЕМПЫ ОБНОВЛЕНИЯ

Вопросы об общих параметрах, структуре и управлении обновлением портфеля программ (или, говоря более современным языком корпоративного обучения — образовательных решений), их форматах, тематиках и особенностях для разных категорий обучаемых всегда относятся к числу центральных при изучении работы корпоративных университетов, в том числе и при сравнительном анализе их бизнес-моделей и направлений развития. Посему при подготовке третьей волны исследования мы продолжили дополнение и детализацию вопросов этой части анкеты. Это позволило подтвердить ранее сформулированные гипотезы и улучшить понимание ряда важных практик управления российскими корпоративными университетами портфелями их образовательных решений.

Как и по итогам второй волны исследования, мы выявили в 2024 г. продолжение увеличения у них среднего количества образовательных решений: до 752 по сравнению с 583 в 2023 г. Данный прирост был во многом обеспечен цифровыми (например, различные онлайн-курсы) и видеорешениями, доля которых в портфеле в среднем теперь составила 63% по сравнению с 54% в 2023 г. Одновременно среднее число программ повышения квалификации с итоговой аттестацией сократилось со 160 до 122, а вот среднее число программ профпереподготовки с итоговой аттестацией возросло: в 2023 г. их было 55, в 2024 г. — 82. В целом стабильно в портфелях и среднее количество программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации: 157 в 2023 г. и 143 в 2024 г.

Рост доли цифровых и видеорешений неудивителен в контексте перехода после окончания пандемии COVID-19 российского корпоративного обучения в «новую нормальность». Если в 2019 г. **доля онлайн-обучения** была 28%, то в 2020 г. — уже 75%, и хотя с тех пор она немного снизилась (до 68% в 2021 г. и 64% в 2023 г.), в целом соответствует актуальному мировому уровню 70%-й доли онлайн-обучения в портфелях развитых корпоративных университетов. Вместе с тем очный формат продолжает занимать не менее 50% в программах обучения и развития высшего менеджмента, но для среднего и линейного менеджмента его доля уже соответственно 39% и 32%, а для специалистов — лишь 26%.

С точки зрения других форматов реализации программ, вторая и третья волны проекта показали устойчивость как доли долгосрочных программ с тремя и более

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

2023

2024

СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ

583 ПРОГРАММЫ

752 ПРОГРАММЫ

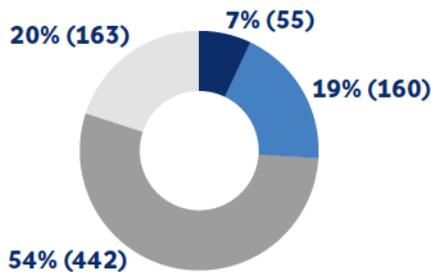
от 11

до 3565

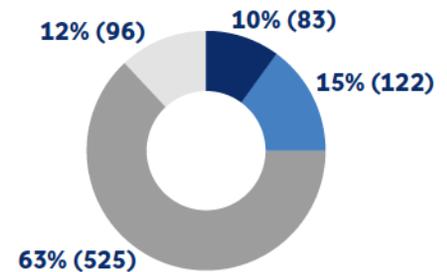
от 20

до 5087

ТИПЫ ПРОГРАММ



- Программы профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией
- Программы повышения квалификации с итоговой аттестацией
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые решения
- Иные образовательные решения



КОЛИЧЕСТВО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ, ЗАВЕРШАЮЩИХСЯ ПРИСВОЕНИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ

157

143

от 0

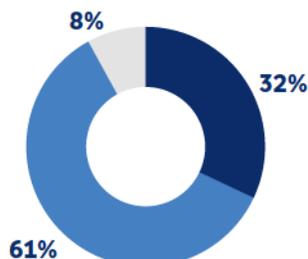
до 1231

от 3

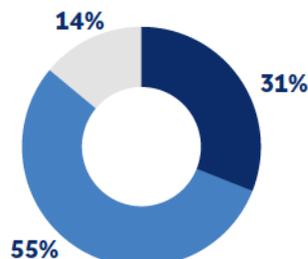
до 852

ДОЛИ ПРОГРАММ ПО РАЗВИТИЮ СОЦИАЛЬНЫХ (SOFT), ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ (HARD) И ЦИФРОВЫХ (DIGITAL) НАВЫКОВ / КОМПЕТЕНЦИЙ

2020



2023



- Социальные (soft)
- Профессиональные (hard)
- Цифровые (digital)

ДОЛЯ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ



ДОЛЯ МИКРООБУЧЕНИЯ

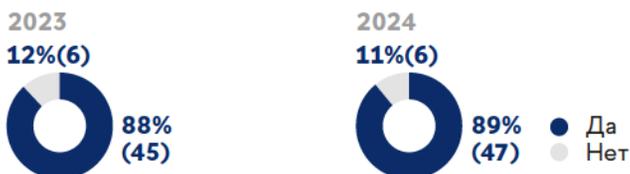


ДОЛЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ПРОГРАММ / ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (3 И БОЛЕЕ МОДУЛЕЙ)



УПРАВЛЕНИЕ ОБНОВЛЕНИЕМ ПОРТФЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

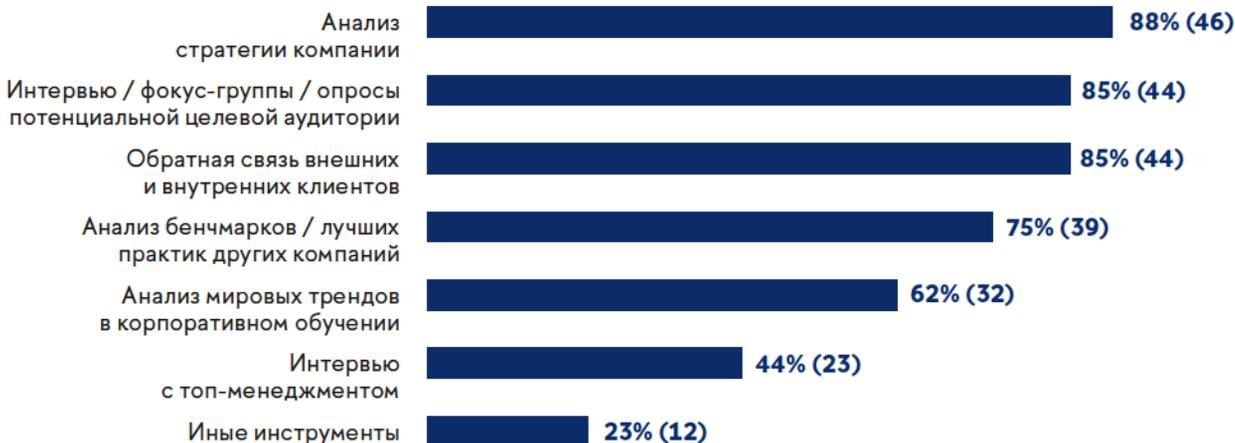
ИМЕЕТСЯ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ / ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ?



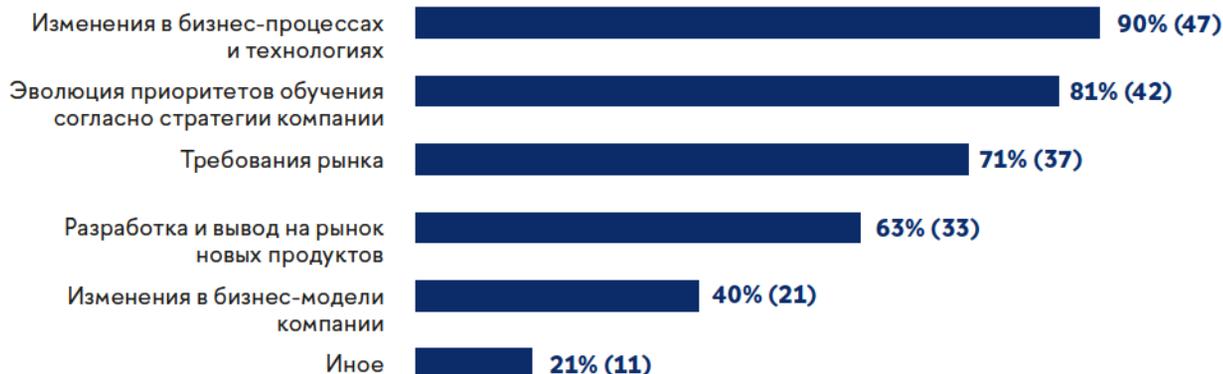
ДОЛЯ ПРОГРАММ / ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ ПОРТФЕЛЯ С КОНКРЕТНЫМ ЗАКАЗЧИКОМ ИЗ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ / ЕЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И БИЗНЕС-ЕДИНИЦ



ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ, 2024 г.



ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОРТФЕЛЬ ПРОГРАММ В 2021–2023 гг.



СРЕДНЕГОДОВОЙ КОЭФФИЦИЕНТ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ / ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ В ПРЕДШЕСТВУЮЩИЕ 3 ГОДА

ДОЛЯ ПРОГРАММ / ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ, НОВЫХ В ПОРТФЕЛЕ ТЕКУЩЕГО ГОДА ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДЫДУЩИМ (ПОЛНОСТЬЮ НОВЫЕ ПРОГРАММЫ ИЛИ ПРОШЕДШИЕ СУЩЕСТВЕННЫЙ РЕДИЗАЙН)

2020–2022 гг.

28%

2021–2023 гг.

30,8%

2020–2023 гг.

33%

2023–2024 гг.

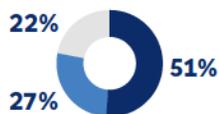
31,2%

ТОП-3 ТЕМАТИКИ ПРОГРАММ / ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ, НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫХ В КОМПАНИИ В 2023 г.

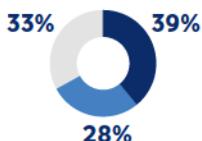
ТЕМАТИКИ	СОЦИАЛЬНЫЕ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ	ЦИФРОВЫЕ
ВЫСШИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	<ul style="list-style-type: none"> Управленческие практики Управление изменениями Лидерство 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегия и инновации Операционная эффективность Экономика и финансы 	<ul style="list-style-type: none"> Информационная безопасность Управление цифровой трансформацией Работа с данными и отчетностью
СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	<ul style="list-style-type: none"> Управленческие практики Развитие команд Лидерство 	<ul style="list-style-type: none"> Операционная эффективность Экономика и финансы Навыки ИТ 	<ul style="list-style-type: none"> Информационная безопасность Работа с данными и отчетностью Управление цифровой трансформацией
ЛИНЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	<ul style="list-style-type: none"> Управление результативностью сотрудников Презентация и публичные выступления Кросс-функциональное взаимодействие 	<ul style="list-style-type: none"> Экономика и финансы Операционная эффективность Маркетинг и продажи 	<ul style="list-style-type: none"> Работа с данными и отчетностью Информационная безопасность Бизнес-приложения
СПЕЦИАЛИСТЫ	<ul style="list-style-type: none"> Эффективная коммуникация Управление собой Презентация и публичные выступления 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегия и инновации Операционная эффективность Экономика и финансы 	<ul style="list-style-type: none"> Работа с данными и отчетностью Информационная безопасность Бизнес-приложения

ФОРМАТЫ НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫХ ТЕМАТИК В 2023 г.

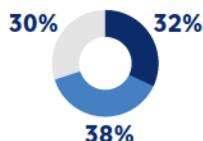
Высший менеджмент



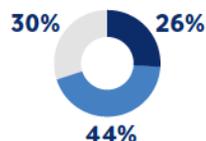
Средний менеджмент



Линейный менеджмент



Специалисты



● Очный ● Дистанционный ● Смешанный

модулями (20%), так и доли решений в жанре микрообучения (немногим более 1/3 портфеля).

Разумеется, создание так называемых уровневых программ развития руководителей — как правило, дженералистских по содержанию — является широко распространенным и почти обязательным для современных корпоративных университетов, хотя потребности компаний в них и подходы к их проектированию могут довольно сильно различаться. Мы это выяснили достаточно хорошо уже в первых двух волнах нашего исследования. В третьем раунде данного проекта мы уделили фокусное внимание соотношению **программ развития трех типов навыков** (социальных, профессиональных и цифровых) в портфелях КУ. Мы обнаружили рост доли программ по цифровым навыкам, что ожидаемо в цифровую эпоху. Если в 2020 г. доли этих программ составляли в среднем соответственно 32%, 60% и 8%, то в 2023 г. — уже 31%, 55% и 14%. Следует отметить, что на самом деле значимость освоения базовых и продвинутых цифровых навыков выросла гораздо сильнее — путем их интеграции как в профессиональные, так и в «софтовые» программы. Показательно, что на вопрос анкеты о том, интегрирует ли большинство программ портфеля корпоративного университета в себе несколько типов навыков (социальные плюс цифровые, профессиональные плюс цифровые или социальные плюс профессиональные), 71% КУ-респондентов ответили утвердительно.

В анкету для третьей волны исследования был также добавлен ряд вопросов для формирования общей тематической картины портфелей программ для трех уровней менеджмента и для специалистов. В результате мы систематизировали в одной таблице по три наиболее востребованные в 2023 г. программы по каждому из трех типов навыков и для каждого из этих четырех уровней сотрудников компании. Такую сводную таблицу мы поместили в настоящую статью, а таблицы для каждого корпоративного университета, раскрывшего эти данные при ответе на анкету, — в их «портреты».

Очевидными критериями профессиональной зрелости КУ являются **формализация процесса разработки образовательных решений** и наличие организационной способности к их регулярному и достаточно масштабному обновлению. Во второй волне исследования мы впервые включили вопросы на эти темы в анкету, а в 2024 г. их повторили, что позволило проверить некоторые важные гипотезы. Так, несмотря на заметный прирост популяции респондентов новыми участниками, выяснилось, что в целом у очень высокой доли (около 90%) из них подтверждается наличие описанного процесса разработки программ. На наш

взгляд, это хорошо дополняет проявленную участием в исследовании (иными словами, готовностью к самообследованию и интересом к бенчмаркам) довольно высокую зрелость корпоративного университета. Дополнительная верификация такого уровня — наличие высокой доли в его портфеле программ, имеющих конкретного заказчика из топ-менеджмента компании. Важно подчеркнуть, что в 2024 г. по сравнению с 2023 г. этот показатель у участников исследования вырос с 75 до 80,4%.

При этом среди инструментов для проектирования программ портфеля и углубления его кастомизации три первых места (85–88%) по востребованности устойчиво занимают: анализ стратегии компании; интервью, фокус-группы или опросы потенциальной целевой аудитории; обратная связь внешних и внутренних клиентов. Все эти три инструмента, особенно первый, характерны для проактивного стиля современных корпоративных университетов, которые в том числе и этим качественно отличаются от традиционных «отделов обучения» с их реактивным (сбор готовых заявок на обучение от внутренних заказчиков) стилем работы.

По результатам третьей волны мы также получили подтверждение нашей гипотезе о характерности для КУ-участников проекта высокого темпа **обновления портфелей** образовательных решений. Если в 2023 г. мы впервые обнаружили, что эти корпоративные университеты имели в предшествующие три года среднегодовой коэффициент обновления портфеля в 28%, то в 2024 г. этот показатель за 2021–2023 гг. уже был 30,8%. Одновременно анализ других ответов респондентов показал, что доля новых программ в портфеле текущего года по сравнению с предыдущим составляла в 2023–2024 гг. более 30%. При этом «изменения в бизнес-процессах и технологиях» были абсолютно приоритетной причиной (ее назвали 90% респондентов) среди других причин внесения изменений в портфель программ.

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ», ВНЕШНИЕ ПРОВАЙДЕРЫ И ПАРТНЕРСТВА С ВУЗАМИ

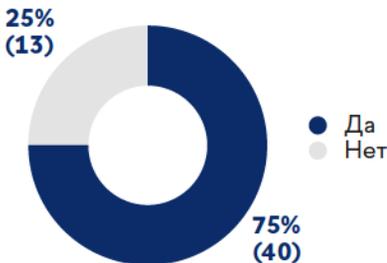
Другими важными критериями зрелости корпоративного университета являются его способность организовывать в масштабах компании вовлечение ее лидеров в обучение и развитие новых поколений лидеров, а также умение создавать эффективный баланс взаимодействия с внешними провайдерами, в том числе образовательные партнерства с ведущими вузами и бизнес-школами. Абсолютное большинство участников проекта сообщают о довольно высоком (порой — очень продвинутом) уровне развития этих практик.

Все три волны нашего исследования показывают, что у не менее 75% респондентов нашей анкеты действует система «**Лидеры учат лидеров**» (ЛУЛ), которая давно стала одним из базовых профессиональных признаков современного корпоративного университета⁶. ЛУЛ также является важнейшим механизмом закрепления культуры обучения и развития в ДНК компании. Важными свидетельствами наличия именно системы вовлечения лидеров компании в преподавание, разработку образовательных решений, руководство проектными формами обучения являются большое количество внутренних тренеров (в 2022 г.

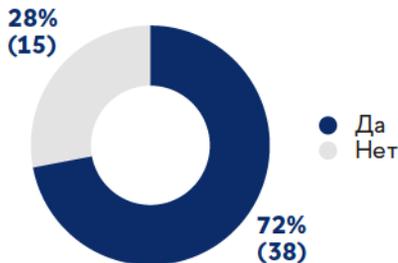
⁶ Подробнее см.: Каткало В.С. Система «Лидеры учат лидеров»: предназначение и механизмы реализации // Корпоративные университеты России — 2023. С. 43–52; Мурашкина А. Книга тренерских рецептов. М.: Корпоративный университет НЛМК, 2023.

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ»

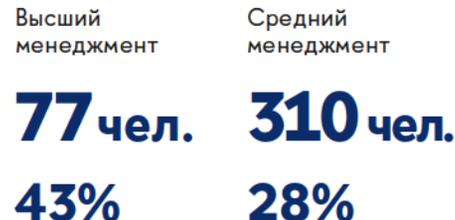
НАЛИЧИЕ СИСТЕМЫ «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ»



НАЛИЧИЕ АКАДЕМИИ / ШКОЛЫ ВНУТРЕННИХ ТРЕНЕРОВ



ЧИСЛЕННОСТЬ И ДОЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРЕПОДАВАНИИ В КУ



КОЛИЧЕСТВО ВНУТРЕННИХ ТРЕНЕРОВ



СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ПРЕПОДАВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В КУ В ГОД



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПАРТНЕРСТВА С ВУЗАМИ: МАСШТАБ И УЧАСТНИКИ

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ



НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ ВУЗЫ / БИЗНЕС-ШКОЛЫ В РАМКАХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

24 НИУ ВШЭ, включая ВШБ	4 РЭУ им. Г.В. Плеханова
19 СКОЛКОВО	2 ДВФУ
8 РАНХиГС	3 Финансовый университет при Правительстве РФ
7 МФТИ	2 УрФУ
5 МГУ им. М.В. Ломоносова	2 ИРНИТУ
5 СПбПУ им. Петра Великого	1 РУТ МИИТ

их среднее количество было 129, а в 2023 г. уже 179) и организация академии или школы внутренних тренеров (в 2023 г. их имели 72% наших респондентов). При этом в 2023 г. в среднем из высших менеджеров компании в системе ЛУЛ участвовали 73 человека, или 41% от их общего числа, и 310 менеджеров среднего звена, или 28% от их общего числа. При сравнении результатов трех волн исследования видим, что среднее количество часов преподавания руководителей всех уровней в корпоративном университете в год постоянно растет: с 13,3 часа в 2021 г. до 28,7 в 2022 г. и 30,3 в 2023 г.

Как и следовало ожидать, с возрастанием роли системы ЛУЛ **доля внешних провайдеров** в общем объеме образовательных услуг корпоративного университета будет снижаться, что благотворно сказывается как на оптимизации

расходов компании на обучение, так и на повышении его кастомизации и эффективности. Наше трехлетнее исследование в целом подтверждает такую взаимосвязь: если в 2021 г. среднее значение этой доли внешних провайдеров у наших респондентов было 35%, то в 2022 г. — уже 28%, а в 2023 г. практически не изменилось и составило 30%. Разумеется, подобная динамика не только в очередной раз символизирует отличие современного корпоративного университета от традиционного «отдела обучения», во многом организующего обучение по внутренним заявкам путем подбора внешних провайдеров. Эта реальность требует развития у КУ компетенций в селекции внешних провайдеров по степени не только профессионализма, но также их комплементарности внутренней образовательной экспертизе компании. По сути, речь идет о новом качестве отношений с внешними провайдерами, где особую ценность имеет долгосрочность взаимодействий, из которых в некоторой мере могут формироваться образовательные экосистемы корпоративных университетов.

Одно из центральных мест в этой деятельности занимают образовательные партнерства с ведущими вузами и бизнес-школами страны, которые сегодня сформировались у многих наиболее зрелых КУ из нашего исследования. В анкеты его второй и третьей волн мы включили вопросы о наиболее востребованных в таких партнерствах вузах и бизнес-школах. Оказалось, что в 2023–2024 гг. их первая тройка была неизменна — это НИУ ВШЭ (включая Высшую школу бизнеса), МШУ Сколково и РАНХиГС. На четвертом месте находится крупнейший технический вуз: в 2023 г. — Санкт-Петербургский политехнический университет, а в 2024 г. — МФТИ. Лидерство НИУ ВШЭ соответствует его первому месту в 2022–2023 гг. в рейтинге Forbes российских вузов по итогам опроса работодателей.

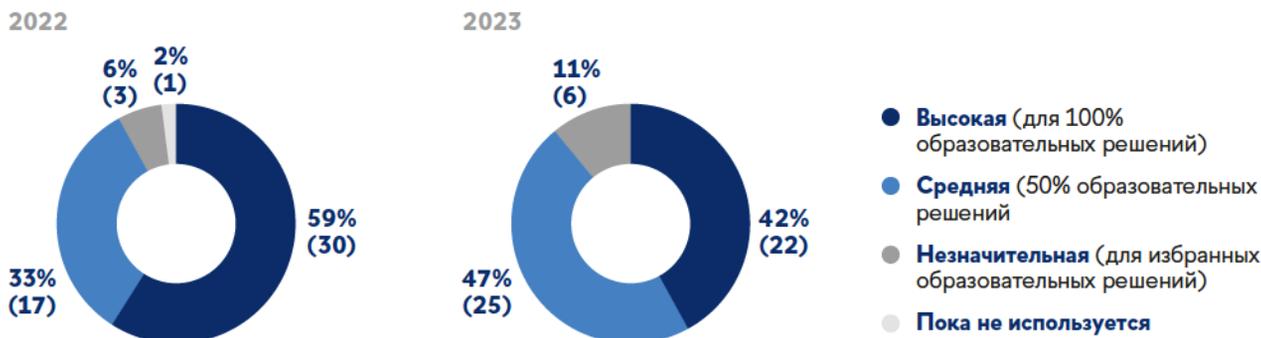
Разумеется, образовательные проекты корпоративных университетов с ведущими вузами и бизнес-школами не сводятся к односторонней подпитке первых от вторых через привлечение преподавателей, результатов фундаментальных исследований или совместные программы корпоративного обучения. Сегодня, особенно для ряда крупнейших КУ, это улица с активным двусторонним движением, по которой они приносят в вузы образовательные инновации и возможности обновления знаний и компетенций профессорско-преподавательского состава, а также совместных прикладных исследований.

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЦИФРОВЫЕ РЕСУРСЫ И ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ КУ

В последнее десятилетие инновации стали не менее важным фокусом в деятельности корпоративных университетов в России, чем их высокая операционная эффективность. По сути, корпоративный университет, претендующий сегодня на стратегическую роль в компании, на соответствие ожиданиям от него как драйвера ее трансформации, должен следовать в своем развитии управленческой концепции амбидекстрии — одинаково успешного менеджмента текущих операций и генерирования потока инновационных решений. Речь идет, прежде всего, об инновациях в дизайне и реализации образовательных программ, а также о внедрении в корпоративное обучение ИИ и других передовых технологий.

По результатам трех лет нашего проекта мы выявили важную эволюцию приоритетов **инновационной активности в дизайне и реализации программ**. Если

СТЕПЕНЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УЧЕБНОЙ АНАЛИТИКИ В РАЗРАБОТКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ И ИЗМЕРЕНИИ ИХ РЕЗУЛЬТАТОВ



ОСНОВНЫЕ ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ



в 2021–2022 гг. здесь лидировала следующая пятерка: «Организация процесса обучения», «Внедрение взаимного обучения», «Внедрение дистанционного формата», «Повышение интерактивности обучения» и «Внедрение геймификации», — то по данным, предоставленным нам участниками третьей волны исследования, состав этой ведущей группы радикально обновился. В 2023 г. в этой пятерке остались только «Внедрение взаимного обучения», которое вышло на первое место, и «Повышение интерактивности обучения», отступившее на пятое место, а три других — со второго по четвертое — места уверенно заняли технологически передовые подходы в корпоративном обучении: «Внедрение новых цифровых технологий», «Видео и тренажеры» и «Микрообучение».

Одновременно «Внедрение геймификации» опустилось в этом списке с пятого на девятое место и снизилась актуальность «Внедрения дистанционного формата» (перешло с третьего на седьмое место). Таким образом, сегодняшние лидеры в образовательных инновациях — это взаимное или «от равных к равным», сетевое, социальное обучение (данный подход лишен иерархии и потому так популярен в корпоративном обучении) и внедрение в обучение передовых цифровых технологий.

Сегодня области применения цифровых технологий в корпоративных университетах многообразны, но в нашей анкете для третьей волны исследования мы акцентировали три из них, которые быстро становятся «гигиеническими условиями» эффективности КУ: внедрение современных методов учебной аналитики; LMS и онлайн-платформы; применение ИИ.

Например, по результатам второй волны степень использования **учебной аналитики** в разработке образовательных решений и измерении их результатов была высокой (для 100% образовательных решений) у 59% респондентов и средней (для 50%) — у 33%, а незначительной (для избранных образовательных решений) — у 6%, причем кто-то из КУ-респондентов пока не использовал учебную аналитику. Однако в 2023 г. (напомним, когда к проекту присоединилось 19 сравнительно молодых корпоративных университетов) использовали учебную аналитику уже все участники проекта, хотя доля с высокой степенью ее использования сократилась до 42%, а доля со средней степенью — выросла до 47%. Мы пока не знаем, насколько предиктивная аналитика используется российскими КУ в дизайне новых образовательных решений и персонализации обучения (формировании индивидуальных треков) — это один из хороших вопросов для развития нашего исследования.

Сравнительный анализ результатов трех волн исследования показывает значительные сдвиги в использовании российскими корпоративными университетами **LMS и онлайн-платформ**. В обеих технологиях это были два схожих изменения с 2022 по 2024 г.: сегодня среди наших респондентов не осталось тех, кто бы не пользовался этими инструментами, и основным подходом стало использование в обоих случаях собственной разработки или кастомизированного решения, хотя совсем недавно преобладали облачные или коробочные решения. Так, в 2024 г. о работе с LMS собственной разработки или кастомизированного решения сообщили 51% респондентов (в 2022 г. — только 14%), об использовании облачной LMS или коробочного решения — 36%, а оба типа LMS применяли 13%. Среди наиболее часто использовавшихся образовательных онлайн-платформ в 2024 г. первое место с большим отрывом было у Webtutor (входившей в тройку лидеров и в 2022–2023 гг.), второе уверенное место — у iSpring (ранее не входившей в топ-10 этого списка), третье место — TrainingSpace (четвертое и третье места здесь в 2022 и 2023 гг. соответственно).

Вопросы о применении **искусственного интеллекта** в работе корпоративных университетов были включены в анкету только на третьей волне исследования, и анализ ответов на них также дал интересные результаты. Эта технология уже стала фактически обязательной для десятков корпоративных университетов ведущих российских компаний. В 2023 г. ее использовали 85% участников нашего проекта, а на 2024 г. план по внедрению инструментов на базе ИИ был у 95% из них. Среди таких инструментов уверенно лидировали (их предпочитали 80% респондентов) YandexGPT, GigaChat, ChatGPT, за которыми с большим отрывом (44%) следовал Kandinsky. На нынешней стадии внедрения ИИ российские кор-

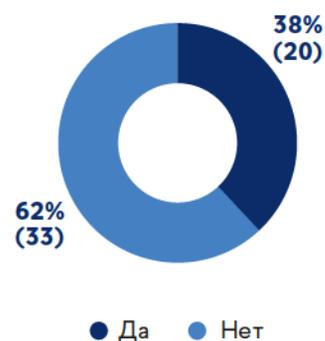
поративные университеты применяют инструменты на его базе, прежде всего, для работы с текстом, для генерации идей и для дизайна образовательных решений, причем от этих трех функций пока сильно отстают следующие за ними «работа с данными» и «персональный помощник».

Еще одна область инновационной деятельности корпоративных университетов связана не с технологическими, а с управленческими, или **организационными, инновациями**. Как известно, успех в каждом из этих видов инноваций обусловлен достижениями в другом. В анкету для третьей волны мы включили вопросы о наличии в корпоративном университете собственного проектного офиса с выделенными руководителями проектов и о ключевом изменении в модели управления КУ в 2023 г. Обнаружилось, что проектный офис есть у 62% респондентов, что говорит об актуальности поднятой в анкете темы об их проектах развития. В свою очередь, перечень и приоритизация направлений ключевых изменений в модели управления КУ также оказались очень интересными. Абсолютное первенство оказалось у направления «Изменение организационной структуры, выделение команд, введение новых ролей» (эти перемены произошли у 40% респондентов); на втором месте были «Новые или улучшенные бизнес-процессы» (16%); третье и четвертое места поделили «Партнерства с вузами и другими КУ» и «Актуализация видения или стратегии обучения и развития персонала» (по 8%); на пятом месте — «Запуск новых видов деятельности: исследования, внешние клиенты» (6%). Отметим, что оба направления изменений, лидирующие с большим отрывом, характерны для организаций, перестраивающих свои системы управления для поддержки эффективного внедрения инноваций самого разного типа.

КЛЮЧЕВОЕ ИЗМЕНЕНИЕ В МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КУ В 2023 г.



НАЛИЧИЕ В КУ СОБСТВЕННОГО ПРОЕКТНОГО ОФИСА С ВЫДЕЛЕННЫМИ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ



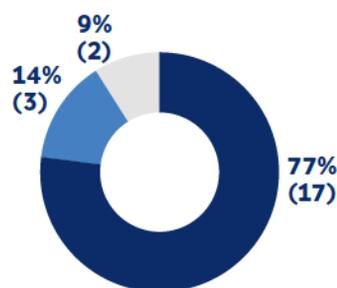
*Иное (по 2%)

- Маркетинг: создание и ведение сайта
- Релокация в другой регион
- Мониторинг внутренних экспертиз и практик материнской компании
- Переход с LMS на LXP
- Работа в кросс-функциональных командах

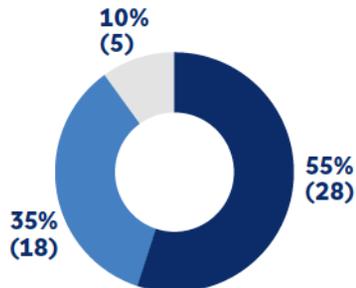
ЦИФРОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА КУ

ТИП ИСПОЛЬЗУЕМОЙ LMS

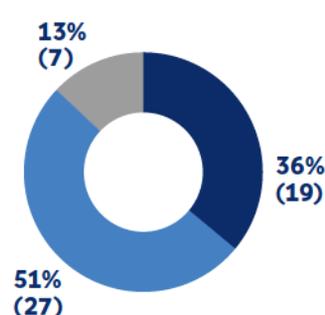
2022



2023



2024



- Облачная LMS / корпоративное решение
- Собственная разработка или кастомизированное решение
- Используют оба типа платформ
- Не используется

ВЕДУЩИЕ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМЫ

2022

- 10 Webinar.ru
- 9 Zoom
- 9 WebTutor / WebSoft
- 8 TrainingSpace
- 7 MS Teams
- 3 Электронные библиотеки (Альпина, Смартридинг, МИФ и т. д.)
- 3 Агрегаторы (Курсера, Udacity и т. д.)
- 3 Доски (Miro и т. д.)
- 20 Mirapolis

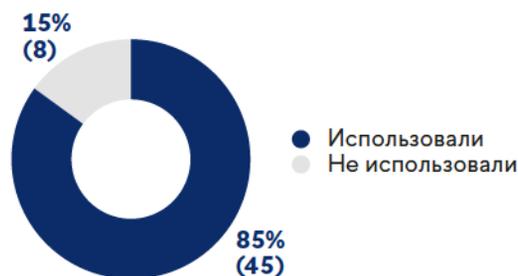
2023

- 11 Webinar.ru
- 9 WebTutor / WebSoft
- 7 TrainingSpace
- 6 Zoom
- 4 Moodle
- 2 Skype
- 2 IVA
- 2 iMind
- 2 Kontur.Talk
- 2 YouTube
- 2 Skill Cup
- 2 Онлайн-библиотеки
- 2 QuizLab
- 2 iSpring
- 2 Knomary
- 2 Mirapolis

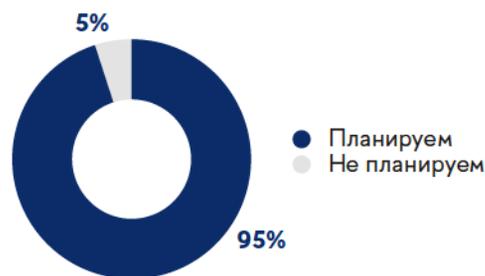
2024

- 22 WebTutor / WebSoft
- 12 iSpring
- 7 TrainingSpace
- 6 Mirapolis
- 5 Moodle
- 5 Knomary
- 4 IVA
- 1 Skill Cup
- 19 Иное

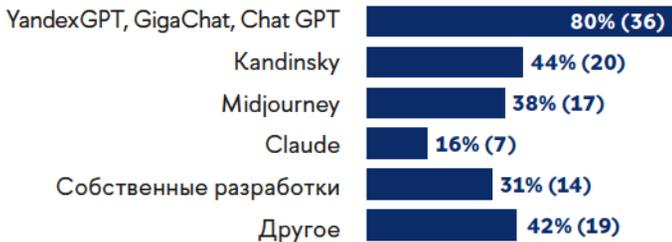
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ НА БАЗЕ ИИ В 2023 г.



ПЛАН ПО ВНЕДРЕНИЮ ИНСТРУМЕНТОВ НА БАЗЕ ИИ В 2024 г.



ИНСТРУМЕНТЫ НА БАЗЕ ИИ



ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ НА БАЗЕ ИИ



ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ТРЕТЬЕЙ ВОЛНЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Наше исследование изначально имело своими целями выявление и системное изучение популяции корпоративных университетов в России, включая мониторинг ключевых параметров их организационного статуса, бизнес-моделей, портфелей программ и технологического профиля. Главным результатом третьего раунда этого проекта стало подтверждение основных трендов эволюции этой популяции, включая увеличение ее численности. По нашей экспертной оценке, в 2024 г. она насчитывает около **70 корпоративных университетов**, созданных ведущими компаниями страны и органами исполнительной власти федерального и регионального уровней. Ядром этой популяции является устойчивая группа из 30 корпоративных университетов (27 из них представляют бизнес и 3 — правительства субъектов Федерации), которые приняли участие во всех трех волнах исследования, активно развиваются и открыты для профессиональной сопоставимости.

Кроме того, благодаря уже трехлетнему циклу исследования, нам удалось дополнительно верифицировать ряд ранее обнаруженных, а также определить несколько новых особенностей текущей деятельности российских корпоративных университетов. Важным фактором такого результата и отдельным достижением было значительное расширение и обогащение базы данных о работе корпоративных университетов. Особенно существенное приращение получилось по содержанию и структуре портфелей их образовательных решений и, конечно, в расширении до 58 участников «галереи портретов» КУ, степень детализации которых зависела от полноты их подходов к заполнению нашей анкеты.

На основе анализа этого массива данных и трендов мы смогли уточнить и дополнить наше понимание **«стилизованного портрета»** российского корпоративного университета. При доработке этого концепта было сохранено количество (12) его характерных черт, но некоторые из них обновлены по сравнению с первичной версией портрета, предложенного по итогам второй волны исследования. Так, мы решили далее не включать в данный портрет количество часов обучения в год на одного сотрудника компании, поскольку с развитием взаимного обучения и форматов 24/7 такие целевые метрики вряд ли сохраняют прежнюю важность. Другой пример — замена в «стилизованном портрете» показателя «Наличие описанного процесса разработки образовательных решений» на «Высокий темп проактивного обновления портфеля программ», поскольку второй ближе к способности КУ реально влиять на трансформацию компании.

В обновленной версии «стилизованного портрета российского КУ» его 12 характерных черт разделены на три содержательных блока: «Основы бизнес-модели корпоративного университета», «Развитие человеческого капитала, культуры и бизнеса компании», «Внедрение цифровых технологий и инноваций в работу КУ». Эти характерные черты российского корпоративного университета в настоящее время и в совокупности формируют целостность его «стилизованного портрета», каждая из них имеется у 2/3 респондентов нашей анкеты в 2024 г. и перечень их следующий (без порядковой нумерации):

Основы бизнес-модели корпоративного университета

- Годовой бюджет составляет примерно 550 млн руб., или около 1,1% ФОТ компании
- Целевая аудитория включает всех сотрудников материнской компании
- Спектр видов деятельности включает образовательную деятельность, оценку персонала, взаимодействие с вузами (и ссузами) и, возможно, исследования
- Наличие формализованной стратегии обучения; коллегиального органа управления; государственной лицензии на образовательную деятельность

Развитие человеческого капитала, культуры и бизнеса компании

- Кастомизированный портфель уровнейых и навыковых программ
- Высокий темп проактивного обновления портфеля программ
- Развитая система «Лидеры учат лидеров»
- Наличие проектов с внешними клиентами и партнерами

Внедрение цифровых технологий и инноваций в работу КУ

- Постоянные инновации в дизайне и реализации программ
- Около 70% образовательной деятельности в онлайн-формате
- Внедрены учебная аналитика, онлайн-платформа и инструменты ИИ
- Наличие проектного офиса изменений в модели управления КУ

Разумеется, это стилизованное описание российского корпоративного университета не претендует на исчерпывающий статус и не является методикой их ранжирования или рейтингования. Вместе с тем оно может использоваться корпоративными университетами на различных стадиях становления как ориентир для сверки степени их прогресса в профессиональном росте. Более зрелым корпоративным университетам она может быть полезна как отправная точка для разработки своих стратегий опережающего развития в быстро меняющемся мире корпоративного обучения. Заинтересованность ведущих российских компаний в корпоративных университетах, успешно реализующих такие стратегии лидерства на основе организационных и технологических инноваций, будет наверняка усиливаться в современную эпоху тектонических сдвигов в технологиях, бизнес-среде и требованиях к квалификациям работников любой организации.

ОПЫТ ТИПОЛОГИИ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ: «МАТРИЦА ЗРЕЛОСТИ КУ» И ЕЕ ПЕРВИЧНАЯ АПРОБАЦИЯ

Катькало В.С.,
Шумкова Н.В.*

Идея о важности разработки и практической значимости типологии отечественных корпоративных университетов была впервые в явном виде сформулирована в июле 2023 г. на Втором Форуме лидеров корпоративного обучения России¹ при обсуждении нашей презентации по итогам второй волны обследования КУ. Это были благоприятные время и место для рождения проекта такой типологии. С одной стороны, за первые две волны исследования Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ популяции российских КУ был накоплен внушительный эмпирический материал и стал очевиден плюрализм моделей корпоративного обучения, которые было бы любопытно сопоставить на основе некоторой системы критериев. С другой стороны, по мнению участников Второго Форума, это разнообразие моделей КУ интересно рассматривать не столько в статике, сколько в динамике. Особенно полезной типология корпоративных университетов с точки зрения их сравнительной зрелости оказывается при разработке стратегий развития КУ — например, при анализе альтернативных сценариев их дальнейшей эволюции.

Несмотря на изначальное наличие у ряда коллег определенных сомнений относительно намерения сделать типологию КУ, мы взяли за эту нетривиальную задачу. Наша оригинальная концепция «Матрицы зрелости корпоративных университетов» и несколько примеров ее пробного применения отважившимися на данный эксперимент КУ были представлены в июле 2024 г. на Третьем Форуме лидеров корпоративного обучения России. Методология «Матрицы зрелости КУ» вызвала большой интерес участников Форума, которые не только в целом ее поддержали, но и высказали желание ее апробировать. За этим мы обратились к руководителям 58 корпоративных университетов — участников третьей волны нашего исследования с просьбой о самооценке по указанной методологии. Нами был получен 31 ответ от самых разных корпоративных университетов, или от более 50% общего числа адресатов, что стало весомым признанием этой пионерной концепции типологизации российских КУ, а также позволило свести в матрице различные результаты самооценки их уровней развития по единому набору критериев.

* Катькало Валерий Сергеевич, директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, vkatkalo@hse.ru; Шумкова Наталья Валерьевна, заместитель директора по корпоративному обучению Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, nshumkova@hse.ru. Авторы выражают признательность генеральному директору СберУниверситета Н.В. Осипчук, директору Университета Банка России А.Ю. Афонину и директору Корпоративного университета РЖД Р.В. Баскину за ценные обсуждения вопросов типологии российских корпоративных университетов при подготовке настоящей статьи.

¹ Подробнее см.: Катькало В.С., Дементьев И.А. О Втором Форуме лидеров корпоративного обучения России // Корпоративные университеты России — 2023 / под ред. В.С. Катькало, Н.В. Шумковой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. С. 273–277.

В настоящей статье изложен наш подход к типологии корпоративных университетов России² на материалах трехлетнего исследования их популяции. Сначала мы рассмотрим основные аргументы за и против самого замысла проекта их типологии. Потом раскроем концепцию нашей «Матрицы» и систему критериев организационной и технологической зрелости КУ. Затем представим результаты самооценки 31 корпоративного университета по этой методологии и кратко проанализируем получившуюся картину их размещения в «Матрице зрелости КУ». Завершим статью кратким обсуждением повестки развития данного направления исследований корпоративных университетов России.

НУЖНО И ВОЗМОЖНО ЛИ СРАВНИВАТЬ КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ?

Известная дискуссионность этих вопросов среди экспертов в области корпоративного обучения имеет вполне понятные причины. Скептики и пессимисты (эти две картины мира порой синтезируются в одну), как правило, исходят из абсолютной уникальности каждой компании и, соответственно, ее системы корпоративного обучения и бизнес-модели КУ. При этом скептики акцентируют якобы прямую связь типологии корпоративных университетов с попыткой их рейтингования, которую они видят нереалистичной и даже вредной. В свою очередь, пессимисты указывают на якобы отсутствие или неприменимость общепрофессиональных критериев для сопоставления КУ различных компаний, и особенно — при сильно разной размерности и отраслевой принадлежности последних.

Однако в мировом и в российском сообществе руководителей КУ со всей очевидностью преобладают сторонники позитивных ответов на вопросы, вынесенные в название данного раздела статьи. В основе этих взглядов — уверенность в том, что в управлении развитием КУ общепрофессиональные критерии их зрелости преобладают над аргументами уникальности конкретных компаний. Подтверждением тому является большой интерес руководителей корпоративных университетов к возможностям сравнения их текущего уровня развития по бенчмаркам через национальные и международные профессиональные конкурсы, аккредитации и сертификации. Обычно каждое участие в таких мероприятиях предполагает проведение корпоративным университетом самооценки (институциональной или по отдельным практикам корпоративного обучения) сообразно критериям состязания — с другими КУ или с самим собой, исходя из планки качества, заданной критериями или стандартами аккредитации либо сертификации.

Напомним только о получивших наибольшее признание в современном мире системах сравнительных оценок уровней институционального развития корпоративных университетов. Исторически первой здесь была аккредитационная система CLIP (Corporate Learning Improvement Process, с 2003 г.) по стандартам качества Европейского фонда развития менеджмента (EFMD) с возможностями аккредитации КУ на 3 или 5 лет в зависимости от степени соответствия этим стандартам. Вскоре была запущена система сертификаций КУ от Глобального совета корпоративных университетов (Global CCU, с 2005 г.) с тремя уровнями: «Соответствие» (Compliance), «Эффективность» (Performance) и «Превосходство» (Excellence).

² Мы используем термин «корпоративный университет» как общий для обозначения организаций корпоративного обучения и исходим из того, что вариации в их названиях («Корпоративная академия», «Корпоративный институт» и т. д.) являются рефлексией на организационный и бизнес-контекст и терминологически синонимичны. См. об этом также: Катькало В.С. Современные корпоративные университеты: эволюция концепции и вызовы цифровой эпохи // Корпоративные университеты России — 2022 / под ред. В.С. Катькало, Н.В. Шумковой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. С. 11.

За последние 20 лет этими системами воспользовались десятки КУ Европы и Юго-Восточной Азии, Северной и Южной Америки, а также несколько ведущих российских корпоративных университетов.

Также в 2003 г. в США начал издаваться журнал Chief Learning Officer (CLO), который впоследствии стал проводить престижные глобальные конкурсы Learning Elite и Learning in Practice Awards, в которых участвуют сотни КУ со всех континентов, стремящиеся к постоянному улучшению качества своей работы с учетом сверки с общемировыми профессиональными бенчмарками и трендами.

Широкое распространение культуры бенчмаркинга благоприятствует спросу на типологию корпоративных университетов по критериям уровней их зрелости. Подобная типология может выполнять две важные задачи в управлении развитием КУ. Во-первых, она позволяет четко разграничивать переход системы корпоративного обучения от простой модели учебного центра компании или подразделения (отдела, управления), ответственного за обучение ее сотрудников, в составе департамента управления персоналом, к качественно иной модели — корпоративному университету³. Во-вторых, такая типология может служить ориентиром в долгосрочном развитии корпоративного университета.

Следует отметить, что методологии профессиональных аккредитаций, сертификаций и конкурсов КУ обычно фокусируются не на количественные показатели, а на качественные критерии уровней их зрелости. Данный подход созвучен широко распространенному пониманию необходимости роста ценности, создаваемой для компании ее корпоративным университетом по мере своего развития.

Очевидно, что подобную концепцию сопоставления КУ не следует путать с обсуждением возможностей их рейтингования. С нашей точки зрения, действительно не существует количественных метрик (как это привычно для рейтингов компаний, исследовательских университетов и бизнес-школ) для объективного сравнения корпоративных университетов. В современном мире рейтинги КУ не практикуются. Показательно, что предпринятая в 2015 г. журналом РБК попытка создания рейтинга российских корпоративных университетов⁴ опиралась в основном на дескриптивный жанр их сравнения, не была основана на единых количественных показателях и не получила продолжения.

Разумеется, размеры и отраслевые особенности компаний могут иметь важное значение при сопоставлении потенциалов развития их КУ. Однако, с одной стороны, и в России, и в мире в целом мы видим много примеров сильно различающихся уровней амбиций и результатов развития корпоративных университетов у компаний схожих размеров и (или) в одной и той же отрасли, что говорит о вторичности данных параметров при анализе уровней зрелости КУ. С другой стороны, общепрофессиональные и специализированные (национальные, отраслевые, по типам компаний) сравнения уровней развития корпоративных университетов могут существовать и выполнять свои познавательные функции. В этом смысле наша оригинальная концепция типологии КУ по уровням зрелости, представленная ниже и апробированная на 31 российском корпоративном университете, применима для обоих вариантов этих сравнений.

³ Подробнее о модельных отличиях современного корпоративного университета от более ранних, традиционных форм организации корпоративного обучения см.: Катькало В.С. Указ. соч.

⁴ См.: Мязина Е., Бабицкий А. 15 лучших // РБК. 2015. № 5. С. 30–31.

КОНЦЕПЦИЯ «МАТРИЦЫ ЗРЕЛОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ»

Исходя из общепринятого понимания типологии как метода научного познания, в основе которого лежит расчленение систем объектов и их группировка с помощью типа, то есть обобщенной, идеализированной модели⁵, мы начали построение классификации уровней зрелости корпоративных университетов с определения их существенных признаков. Наша дебютная идея при создании типологии корпоративных университетов состоит в том, что такими существенными признаками мы считаем организационную зрелость и технологическую зрелость КУ, сочетания различных стадий которых могут отражать тот или иной этап его эволюции.

Это понимание созвучно с рядом сформулированных в середине 2010-х гг. зарубежными экспертами по корпоративному обучению концепций стратегических типов корпоративных университетов и с актуальной методологией некоторых систем международной аккредитации и сертификации КУ. Среди концепций стратегического позиционирования КУ отметим прежде всего концепцию Р. Дайзера двух типов стратегий: «обучения, ориентированного на бизнес» и «бизнеса, ориентированного на обучение», — и модель «трех стратегических типов КУ» М. Райдемакера: «Школа» (фокус на оптимизацию бизнес-системы компании), «Колледж» (фокус на трансформацию бизнес-системы) и «Академия» (фокус на «омоложение» бизнес-системы)⁶. В свою очередь, обновленная в 2021 г. методология CLIP акцентирует теперь три приоритета: «гибкость», «цифровизация», «интернационализация» — по всей системе 15 стандартов и 60 критериев для аккредитации (определения уровня зрелости) корпоративных университетов. Кроме того, мы учли введение EFMD в 2023 г. сертификации корпоративных университетов по методологии LIFT (Learning Impact for Today), оценивающей уровень их зрелости по степени влияния на развитие обучающихся, компании и общества в целом⁷.

Наша концепция типологизации корпоративных университетов основана на выделении для оценки уровней их организационной зрелости и технологической зрелости по три эволюционных стадии. Для организационной зрелости мы определили эти стадии как «Внутренние провайдеры обучения», «Исполнители стратегии» и «Драйверы трансформации», а для технологической зрелости — «Техно-прототипы», «Техно-эксперты» и «Техно-лидеры». Важно пояснить, что под ростом «технологичности» мы имеем в виду внедрение не только более передовых информационных и цифровых технологий, но прогрессивных образовательных технологий.

Таким образом, в разработанной нами «Матрице зрелости корпоративных университетов» формата 3×3 получилось девять квадрантов, обозначенных в некотором континууме терминов эволюционных стадий зрелости от «Начинающих» в левом нижнем до «Национальных маяков» в правом верхнем. Эта матрица представлена на Рис. 1, а ее девять типов корпоративных университетов в соответствующих квадрантах будут подробнее рассмотрены ниже.

⁵ Большая российская энциклопедия 2004–2017.

⁶ Подробнее см.: Dieser R. Transformers. L.A., 2014; Rademakers M.F. Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization. L., 2014.

⁷ <https://www.efmdglobal.org/accreditations-assessments/companies/lift/>

Рис. 1. «Матрица зрелости корпоративных университетов»



Следует отметить три принципиально важных аспекта нашего подхода при проектировании данной матрицы. Во-первых, он учитывает фактор технологических и управленческих инноваций и поэтому динамичен, а не статичен: мы исходим из того, что со временем место конкретного корпоративного университета в матрице может меняться, при этом он может обойти тех, кто его сегодня в ней опережает. Во-вторых, магистральный вектор успешной стратегической эволюции стилизованного КУ (обозначен голубой стрелкой на Рис. 1) видится как от «Начинающего» к «Сбалансированно растущему» и затем в направлении к «Национальному маяку», хотя траектории развития каждого КУ могут быть многовариантны в зависимости от изменений приоритетов и контекста бизнеса материнской компании и трактовок ее нынешними и будущими лидерами роли человеческого капитала. В-третьих, выбранные нами названия пяти квадрантов по стартовым значениям каждой из осей матрицы призваны не ущемить чье-то самолюбие, а лишь подчеркнуть для оказавшихся в них корпоративных университетов суть не решенных на данный момент задач. Например, расположение в «Начинающих» означает, по сути, стартовый уровень зрелости КУ, а «Задержки во взрослении» обычно сопряжены с затянувшимся дефицитом инвестиций компании в его организационное и технологическое развитие.

Для каждой из стадий зрелости обоих направлений нами был определен набор количественно или фактологически верифицируемых критериев. При этом мы не исходим из предписания конкретного значения количественных метрик или конкретной фактологии, а полагаемся на способность каждого корпоративного университета при самооценке по данной методологии самостоятельно представить убедительные свидетельства соответствия выбранной стадии зрелости.

В случае стадий организационной зрелости корпоративного университета это следующие критерии:

«Внутренние провайдеры обучения»

- Кастомизированная экспертиза в обучении и развитии
- Дизайн программ в связке с КПЭ бизнеса
- Интеграция с системой управления талантами
- Коллегиальные органы управления КУ

«Исполнители стратегии»

- Формализованная стратегия развития КУ
- Портфель уровневых и навыковых программ
- Развита система «Лидеры учат лидеров»
- Сильный вклад в бренд работодателя

«Драйверы трансформации»

- Инновации в развитии новых поколений лидеров
- Генератор новых знаний и часть ДНК компании
- Развита внешняя образовательная экосистема
- Высокое внешнее признание и влияние на тренды в корпоративном обучении

В свою очередь, для стадий технологической зрелости наборы критериев таковы:

«Техно-прототипы»

- Начальная стадия автоматизации обучения
- Пилотный баланс очного и дистанционного обучения
- Акцент на эффективность стандартных решений
- Ограниченный спектр программ и видов деятельности

«Техно-эксперты»

- Развита цифровая экспертиза в корпоративном обучении
- Системное применение учебной аналитики
- Развита система социального обучения
- Высокий темп обновления портфеля образовательных решений

«Техно-лидеры»

- Лидерство во внедрении ИИ и иных передовых технологий
- Признанный инноватор в развитии технологий обучения
- Передовая платформа для массовой персонализации
- Акцент на управление образовательным опытом

Теперь рассмотрим кратко эту 9-элементную типологию корпоративных университетов с точки зрения особенностей каждого из квадрантов «Матрицы зрелости корпоративного университета».

Квадрант **«Начинающие»** соответствует ранней стадии развития КУ. Он организационно уже отошел от простых форм учебного центра компании или отдела для администрирования обучения в структуре Департамента управления персоналом, однако пока не более чем внутренний провайдер, наращивающий свою кастомизированную экспертизу и атрибуты стратегического проекта компании. Характерны для этой стадии также фокус технологических ресурсов корпоративного университета на его операционной эффективности в стандартных образовательных решениях и начальная стадия цифровизации обучения и системы управления им.

Нахождение КУ в квадранте **«Задержка в организационном развитии»** означает по-прежнему раннюю стадию его организационной зрелости. По сути, это кейс запоздания в понимании топ-менеджментом компании важности усиления роли корпоративного университета в обеспечении ее успешного стратегического развития. Вместе с тем делаются важные инвестиции в технологический потенциал КУ, и это является хорошим заделом для перехода в «Сбалансированно растущие» в случае возрастания стратегической роли КУ в компании.

В свою очередь, место корпоративного университета в квадранте **«Задержка в технологическом развитии»** говорит об усилении его вклада в успешную реализацию стратегии компании (расширение портфеля уровней управленческих программ, значительное продвижение в стратегических инициативах функции корпоративного обучения и т. д.). Однако пока от этого прогресса отстают масштаб и динамика усилий команды КУ и инвестиций компании в разработку и внедрение цифровых технологий обучения, системное применение учебной аналитики и передовых образовательных практик.

Квадрант **«Утомленные техно-хайпами»** отражает более тревожную ситуацию в развитии корпоративного университета. Переход в нее сигнализирует о наличии значительного стратегического разрыва между передовым уровнем технологической зрелости КУ, вплоть до внешнего признания лидерства во внедрении ИИ в корпоративное обучение и как инноватора в образовательных технологиях, и неадекватным ему статусом в системе управления развитием компании. Масштабные инвестиции в новые технологии в сфере корпоративного обучения все очевиднее делаются ради удовлетворения амбиций топ-менеджмента «не отстать от технологических хайпов», а не для поддержки возрастания вклада КУ в стратегическую трансформацию бизнеса компании и развитие ее человеческого капитала.

Размещение корпоративного университета в квадранте **«Проблемные бутики»** означает противоположный по своей природе стратегический разрыв — между его сильным возвышением в системе управления развитием компании и драматически недостаточными инвестициями в рост его технологической зрелости и развитие соответствующих компетенций в команде КУ. В такой ситуации амбиции руководства компании иметь корпоративный университет «не хуже, чем у других» могут сводиться фактически к воспроизведению отдельных признаков развитого КУ, у которого будет системное технологическое несоответствие лидерам корпоративного обучения. Кроме того, отсутствие передовых технологий сильно ограничивает масштабирование деятельности корпоративного университета и внедрение социального обучения, не говоря уже о персонализации обучения и образовательных маркетплейсах.

Корпоративные университеты, находящиеся в квадранте **«Сбалансированно растущие»**, не допускают в своей эволюции отклонений, подобных «задержкам взросления» и тем более — указанных стратегических разрывов. Как правило, они уверенно перешли сюда со стадии «Начинающие», однако далее перед ними стоит непростой выбор между четырьмя возможными стратегиями развития: (а) остаться в национальной популяции КУ «крепкими хорошистами»; (б) повысить свой статус в компании до драйвера ее стратегической трансформации без приоритизации усилий по достижению технологического лидерства в корпоративном обучении, (в) сделать ставку на лидерство и инновации в образовательных технологиях, но не акцентировать наращивание проактивной роли КУ в обновлении бизнеса компании; (г) пойти по пути превращения в одного из «Национальных маяков» в корпоративном обучении — однако для этого смелого выбора особенно важно быть в русле стратегического позиционирования компании и получать от нее адекватную ресурсную поддержку.

«Технологически высокоэффективные» корпоративные университеты являются одними из наиболее передовых по оси технологической зрелости и, как правило, имеют инновационные центры развития уникальной экспертизы в технологиях обучения и накопления ключевых отраслевых и межотраслевых компетенций. Вместе с тем они могут не фокусироваться на наращивании интеграции образовательных решений с системой управления талантами или выводе собственных образовательных продуктов на внешний рынок, что сдерживает их движение к переходу в квадрант «Национальные маяки».

Корпоративные университеты в квадранте **«Высокорезультативные»** впечатляют своим уровнем зрелости, прежде всего, как признанные драйверы трансформации материнских компаний. Это выражается в том, что многие стратегические инициативы компании исходят именно от КУ, он постоянно генерирует инновационные программы развития лидеров и формирует тренды развития сотрудников и руководителей компании. У таких корпоративных университетов высоки темп обновления продуктового портфеля и уровень внедрения учебной аналитики. Они уже имеют признание в профессиональном сообществе через победы в конкурсах, а также через сертификации по отдельным видам деятельности. Вместе с тем эти КУ по разным причинам пока не являются (не считают себя) «Техно-лидерами», хотя некоторые из них активно развиваются в данном направлении и при успехе здесь имеют хорошие перспективы превращения в «Национальные маяки».

Позиционирование любого корпоративного университета в квадранте **«Национальные маяки»** должно быть, по понятным причинам, особенно хорошо обоснованным решением. Для подтверждения своего выдающегося уровня организационной и технологической зрелости таким КУ необходимо иметь (по факту, а не в намерениях) четыре отличительных достоинства: (а) быть генератором потока инноваций в развитии лидеров и технологий обучения, в том числе на основе ИИ; (б) быть драйвером культуры непрерывного обучения как части ДНК компании и создания новых знаний для ее бизнеса и для сферы образования; (в) иметь развитую внешнюю образовательную экосистему; (г) иметь высокое внешнее профессиональное признание и влияние на тренды в корпоративном обучении.

Таким образом, определение места любой организации корпоративного обучения в «Матрице зрелости корпоративных университетов» является очень ответственным и взвешенным решением. Его необходимым и стартовым условием, с нашей точки зрения, должна быть самооценка КУ его руководством и командой по единой системе критериев и по состоянию на конкретный момент времени в его эволюции. Именно так мы поступили при апробации данной концепции типологии российских корпоративных университетов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВИЧНОЙ АПРОБАЦИИ «МАТРИЦЫ ЗРЕЛОСТИ КУ»

Опыт пробной апробации «Матрицы зрелости корпоративных университетов» на нескольких КУ при подготовке нашей презентации в июле 2024 г. предварительных результатов исследования «Корпоративные университеты России — 2024» на Втором Форуме лидеров корпоративного обучения получил позитивный отклик его участников. Очень многие из них высказали потребность в расширении апробации этой оригинальной аналитической модели, в том числе на их кейсах.

Затем осенью 2024 г. мы провели первую масштабную апробацию модели «Матрицы зрелости КУ» в формате самооценки и с приглашением к ней руководителей всех 58 корпоративных университетов, ранее ответивших на нашу анкету в рамках

указанного исследования. При этом мы попросили их ориентироваться на следующие принципы проведения такой самооценки, которая:

- призвана помочь уточнить текущую стадию зрелости конкретного КУ и улучшить понимание актуальной стратегии его развития;
- должна опираться на ранее предоставленные данные по вопросам анкеты для третьей волны нашего исследования КУ России;
- не предполагает в настоящее время сравнений с зарубежными КУ.

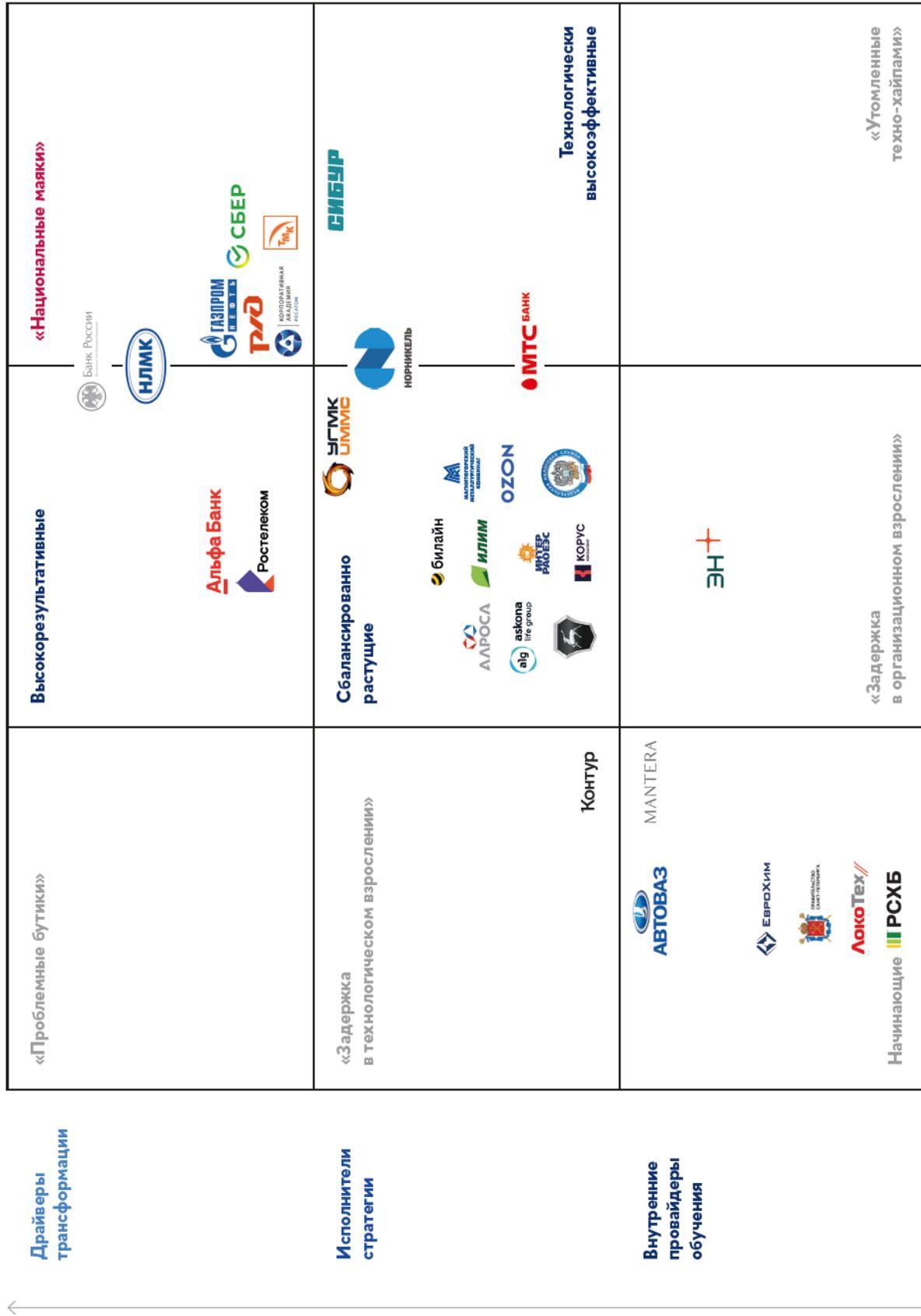
Проект оказался успешным: мы получили 31 ответ с самооценками (порой очень подробными) от самых разных корпоративных университетов — с многолетней историей и недавно созданных; представляющих компании различной размерности и самые разные отрасли; участников всех трех волн нашего исследования популяции российских КУ и его новичков, вошедших в проект в текущем году. Важно отметить, что все 10 корпоративных университетов, руководители которых составляют Программный комитет Форума, и многие другие КУ крупнейших компаний страны приняли участие в данном проекте. Тот факт, что более 50% из 58 (включая 29 из 51 КУ из бизнеса и 2 из 7 КУ федеральных и региональных органов власти) адресатов нашего приглашения к самооценке откликнулись на него действием, говорит о признании профессиональным сообществом методологии нашей пионерной попытки создания типологии отечественных корпоративных университетов. Мы также получили немало письменных позитивных откликов по методологии «Матрицы зрелости КУ» и конструктивных предложений по ее дальнейшему развитию.

Полученные результаты самооценки (без каких-либо изменений с нашей стороны относительно выбора их авторами конкретных квадрантов) представлены в сводном виде в «Матрице зрелости корпоративных университетов» на Рис. 2. Они распределились по семи из девяти квадрантов матрицы (что также подтверждает адекватность ее методологии) следующим образом: шесть в квадранте «Начинающие», по одному в квадрантах «Задержка в технологическом развитии» и «Задержка в организационном развитии», 12 определили своим местом квадрант «Сбалансированно растущие», три — «Высокорезультативные», три — пограничные позиционирования между квадрантами в верхней правой части матрицы, а пять корпоративных университетов заявили о наличии у них достаточных аргументов для места в квадранте «Национальные чемпионы».

Следует подчеркнуть, что от нескольких корпоративных университетов мы получили детальную визуализацию их расположения на пространствах конкретных квадрантов, которая точно воспроизведена на Рис. 2. Например, это динамичные кейсы пограничных позиционирования Университета Банка России и КУ НЛМК (на пути из квадранта «Высокорезультативные» в квадрант «Национальные маяки») и корпоративных университетов МТС и «Норникеля» (на пути из квадранта «Сбалансированно растущие» в квадрант «Технологически высокоэффективные»).

От других КУ поступили ответы только с общим указанием квадрантов, и мы позволили себе уточнить размещение обозначений этих респондентов в их квадрантах с учетом дополнительной информации из материалов их самооценок либо в интересах общих результатов проекта, либо в алфавитном порядке в центре квадранта. В первой ситуации это корпоративные университеты, находящиеся в квадранте «Начинающие», но сообщившие о векторах своего развития: КУ АВТОВАЗа с вектором развития в направлении «Задержка в технологическом развитии» и КУ Группы «Мантера» с вектором развития в направлении «Сбалансированно растущие».

Рис. 2. Позиционирование 31 корпоративного университета в «Матрице зрелости КУ»: результаты самооценки (осень 2024 г.)



Техно-прототипы | Техно-эксперты | Техно-лидеры

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЗРЕЛОСТЬ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЗРЕЛОСТЬ

Вторая ситуация — про расположение корпоративных университетов в квадранте «Национальные маяки». Следует отметить, что у участников проекта разные точки зрения по вопросу о наличии в настоящее время в России корпоративных университетов, достойных позиционирования как «Национальные маяки», либо об их реальном количестве. Встречается, например, суждение о том, что сейчас среди отечественных корпоративных университетов (вне зависимости от индустрии, сферы деятельности и профиля головной организации) не существует тех, кто объективно мог бы расположиться в квадранте «Национальные маяки», то есть чей уровень развития, зрелости и новаторства является наивысшим или эталонным. При этом подобный уровень представляется как стратегический ориентир федерального значения.

Мы не разделяем это суждение по двум причинам. Во-первых, есть ряд убедительных, на наш взгляд, оснований считать, что в России за последние 10 лет сформировался ряд корпоративных университетов мирового уровня. Они неоднократно подтвердили его международными аккредитациями, сертификациями и победами в престижных глобальных конкурсах. Отметим, что те же КУ чаще других побеждали в национальных конкурсах в области корпоративного обучения, во многом задают здесь организационные и технологические тренды и известны своей стратегической ролью в развитии материнских компаний — флагманов российского бизнеса. Важно подчеркнуть, что статус «маяков» не вечен: им надо постоянно инвестировать в управленческие, технологические и иные компетенции даже для сохранения нынешних позиций, не говоря уже про продвижение в правый верхний угол этого престижного квадранта. Уместно также помнить, что номинировавшие себя в «Национальные маяки» корпоративные университеты имеют при этом разный багаж внешнего профессионального признания, который также полезно регулярно пополнять.

Во-вторых, «маяки» не синоним «чемпионам» и у нас нет цели составить рейтинг российских КУ. Вместе с тем мы солидарны с самооценкой этих корпоративных университетов (а также, добавим, двух на границах с этим квадрантом) как реальных на сегодня «Национальных маяков» относительно общей популяции российских корпоративных университетов. При этом полагаем корректным разместить все КУ в данном квадранте ближе к его левой и нижней границам, намекая тем самым на пока большие резервы совершенствования и продвижения каждого из них в правый верхний угол квадранта «Национальные маяки».

Разумеется, мы представили только первый и пока ограниченный выборкой из 31 объекта опыт апробации модели «Матрица зрелости корпоративных университетов», однако, по нашему мнению, благодаря ему получены важные результаты для формирования научно обоснованных представлений о типологии российских КУ и о ландшафте российского корпоративного обучения в целом. Существенно и то, что эта первичная апробация методологии анализа актуальных для практики корпоративного обучения проблем прошла при поддержке и при участии профессионального сообщества и результаты данного проекта станут его достоянием после публикации настоящей книги.

В порядке завершения обсуждения в данной статье пионерного для нашей страны опыта разработки и апробации типологии отечественных корпоративных университетов мы хотели бы сформулировать ряд вопросов в повестку дальнейшего развития этого направления исследований КУ.

Во-первых, необходимо продолжить осмысление критериев каждой стадии организационной и технологической зрелости корпоративных университетов, причем не только концептуальную проработку их соответствующих наборов, но также методов их количественных и фактологических верификаций. Вместе с тем, повторим, нам видится принципиально важным развивать типологию КУ на основе не столько количественных показателей (что чревато их наращиванием для «подгонки под ответ»), сколько критериев их качественной эволюции.

Во-вторых, полезным будет проведение через некоторое время второй волны апробации по расширенной выборке корпоративных университетов, которая не только обогатит нас общим количеством сравнительных кейсов их позиционирования в «Матрице зрелости корпоративных университетов», но наверняка также будет способствовать улучшению нашего понимания особенностей моделей КУ в каждом ее квадранте.

В-третьих, может быть полезной апробация методологии «Матрицы зрелости КУ» на отраслевых или «размерных» кластерах корпоративных университетов. Возможно, по итогам такого проекта мы, с одной стороны, узнаем больше о значении факторов масштаба и отраслевой принадлежности компаний для развития корпоративных университетов и, с другой стороны, получим взаимодополнение с результатами нынешней, по сути, межотраслевой апробации.

Очевидно, что этими вопросами повестка исследований типологии российских корпоративных университетов не исчерпывается. Мы надеемся продолжить данный проект и будем признательны за конструктивные замечания и предложения по его совершенствованию в интересах успешной качественной эволюции корпоративных университетов в России и роста их влияния на развитие человеческого капитала компаний нашей страны и вклада в прогресс национальной системы образования.

Справочно-аналитическое издание

Катькало Валерий Сергеевич
Шумкова Наталья Валерьевна
Баскин Роман Валерьевич
Осипчук Наталья Александровна

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ РОССИИ — 2024

Под редакцией
В.С. Катькало, Н.В. Шумковой

Выпускающий редактор А.В. Заиченко
Корректор А.П. Клубкова
Компьютерная верстка: Ю.В. Воскресенский, Н.В. Носова, А.П. Клубкова
Дизайн и иллюстрации: Д.Ю. Волков

Подписано в печать 14.01.2025. Формат 84×108/16
Гарнитура HSE Sans, HSE Slab.
Усл. печ. л. 41,2. Уч.-изд. л. 13,5
Печать офсетная. Бумага офсетная
Тираж 1000 экз. Изд. № 2937
Заказ № 22880

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20, тел.: +7 495 624-40-27

Отпечатано с готовых файлов заказчика в типографии ООО «Радугапринт»
117105, Москва, Варшавское шоссе, д. 28А, тел.: +7 495 252-75-10