

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение от Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ	5
Приветственное слово ректора Корпоративного университета ПАО «Газпром нефть»	7

## АНАЛИТИЧЕСКИЕ СТАТЬИ

Катькало В.С., Шумкова Н.В. Корпоративные университеты России в 2023 г.: результаты второй волны исследования	11
Шумкова Н.В. Управление портфелем лидерских и управленческих программ корпоративного университета	33
Катькало В.С. Система «Лидеры учат лидеров»: предназначение и механизмы реализации	43
Волков Д.Л. Взаимодействие корпоративных университетов и вузов: создаваемая ценность и актуальные форматы	53

## ПОРТРЕТЫ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ РОССИИ В 2023 Г.

Глоссарий	64
Корпоративный университет Группы «АВТОВАЗ»	66
Корпоративный университет «АЛРОСА»	70
Академия Альфа-Банка	74
«Вселенная Открытий» Банка «Открытие»	78
Университет Банка России	82
Корпоративный университет «Волга-Днепр»	86
ВСК Университет	90
Корпоративный университет ВЦИОМ	94
Билайн Университет «Вымпелком»	98
Газпром корпоративный институт	102
Корпоративный университет ПАО «Газпром нефть»	106
Корпоративный университет гидроэнергетики ПАО «РусГидро»	110
Корпоративный университет Группы «ИЛИМ»	114
Корпоративный университет Группы «Интер РАО»	118
Бизнес-академия «Кенгуру»	122
Корпоративный университет ОАО «Красцветмет»	126
Корпоративный университет ГК «КОРУС Консалтинг»	130
Корпоративный университет локомотивных технологий	134
Корпоративная академия «Магнит»	138
Корпоративный центр подготовки кадров «Персонал» (ММК)	142
Университет Правительства Москвы	146
Департамент по управлению талантами и развитию персонала МТС	150
Корпоративный университет ПАО «МТС-Банк»	154
Корпоративный университет Группы НЛМК	158

Корпоративный университет «Норильский никель»	162
Корпоративный университет Правительства Нижегородской области	166
Корпоративный университет Правительства Новосибирской области	170
Корпоративный университет АО «ОМК»	174
Департамент по подбору и развитию персонала золотодобывающей компании «Полюс»	178
Корпоративный университет АО «Почта России»	182
Академия Промсвязьбанка	186
Корпоративный университет РЖД	190
Корпоративная академия Госкорпорации «Росатом»	194
Корпоративная академия Госкорпорации «Роскосмос»	198
Корпоративный университет «Ростелеком»	202
Департамент по развитию персонала и корпоративной культуре «РУСАЛ»	206
Центр развития талантов и трансформации управления при губернаторе Самарской области «Таволга»	210
Корпоративный университет Администрации Санкт-Петербурга	214
Корпоративный университет Сбербанка	218
Управление по привлечению и развитию персонала «Северсталь»	222
Корпоративный университет «СИБУРа»	226
Центр обучения и развития «Система»	230
Корпоративный университет ПАО «Татнефть»	234
Тинькофф Апгрейд	238
Корпоративный университет ТМК2U	242
Корпоративный университет Транспортного комплекса	246
Технический университет УГМК	250
Корпоративный университет Ульяновской области	254
Академия гостеприимства Cosmos Hotel Group	258
Merlion Academy	262
Корпоративный университет «Полка Х5»	266

## **ВТОРОЙ ФОРУМ ЛИДЕРОВ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ РОССИИ**

Каткало В.С., Дементьев И.А. О Втором Форуме лидеров корпоративного обучения России	273
Список организаций, принявших участие во Втором Форуме лидеров корпоративного обучения России	278

# ВВЕДЕНИЕ ОТ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА НИУ ВШЭ

Уважаемые читатели!

Предлагаем вашему вниманию справочник «Корпоративные университеты России — 2023», подготовленный экспертами Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. В нем представлены результаты второй волны исследования феномена корпоративных университетов (КУ) в нашей стране. Первое исследование на эту тему было проведено нами в 2022 г. и вызвало большой интерес в сообществе профессиональных менеджеров и экспертов в области управления человеческими ресурсами и корпоративного обучения (см.: Корпоративные университеты России — 2022». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022).

В настоящем справочнике представлены результаты продолжения нашей работы как по наращиванию и структурированию базы данных о российских корпоративных университетах, так и по осмыслению их организационных и операционных моделей, портфелей образовательных решений и направлений эволюции видов, форматов и методов деятельности. В 2023 г. сбор первичных материалов нашего исследования проводился по расширенной и значительно переработанной анкете (58 вопросов, из них 29 — новые), а также по укрупненной выборке респондентов. Если в 2022 г. примененная тогда анкета была направлена в 60 КУ, то в этом году новая анкета — уже в 85 КУ. Список адресатов теперь был определен не экспертными оценками, а на основе анализа интернет-сайтов компаний из федерального и региональных рейтингов журнала «Эксперт», к которым мы добавили семь публично известных КУ правительств субъектов Российской Федерации. Нам прислали заполненные и верифицированные анкеты руководители 51 корпоративного университета, что в том числе позволило в известной мере проверить уровни зрелости и/или открытости КУ тех организаций, которые заявляют об их наличии. Важно отметить, что 40 из 44 КУ ведущих российских компаний, «портреты» которых вошли в первый справочник, стали активными участниками и второй волны исследования, что явно свидетельствует о его концептуальной и прагматической ценности.

Открывает справочник аналитическая статья, посвященная итогам второго этапа данного проекта, в которой суммированы его результаты и сформирован «стилизованный портрет» российского КУ на основе выявления общих черт вошедших в книгу примеров этого феномена. Кроме того, мы включили в настоящее справочно-аналитическое издание три статьи о российских практиках и тенденциях развития таких актуальных активностей КУ, как портфель лидерских и управленческих программ, система «Лидеры учат лидеров» и взаимодействие КУ с вузами. Затем следует основная часть справочника — портреты российских КУ, принявших участие в исследовании 2023 г. Как и в первом справочнике, в целях сопоставимости этих портретов мы подготовили их в единой структуре подачи информации, взятой из заполненных анкет, с сохранением ее акцентов и стилистики. При этом у нас нет задачи как-то ранжировать отечественные КУ или давать им сравнительные оценки — все портреты представлены в алфавитном порядке названий их материнских компаний.

---

Как и в случае первой волны данного исследовательского проекта, предварительные результаты его второй волны были презентованы его ключевой целевой аудитории — сообществу экспертов корпоративного обучения на их ежегодном форуме. В 2023 г. это произошло в рамках Второго Форума лидеров корпоративного обучения России, который состоялся 13–14 июля в Санкт-Петербурге и был организован Корпоративным университетом ПАО «Газпром нефть» в партнерстве с Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ и при участии в Программном комитете Форума руководителей еще девяти КУ ведущих компаний страны (Банка «Открытие», Банка России, «Вымпелкома», НЛМК, РЖД, «Росатома», «Сбера», «СИБУРа», ТМК). Высокая оценка данной презентации участниками форума и их конструктивные предложения по расширению повестки и фокусировке ряда вопросов этого исследовательского проекта имеют исключительно важное значение для его развития.

Мы выражаем большую признательность руководителям корпоративных университетов, ответивших в рамках второй волны исследования на вопросы анкеты и направивших нам (после соответствующего согласования в своих компаниях) ответы на них для использования в настоящем справочнике. Наши слова особой благодарности адресуем руководству Корпоративного университета ПАО «Газпром нефть», оказавшего финансовую поддержку данному исследовательскому проекту.

Желаем вам полезного знакомства со вторым справочником о корпоративных университетах России!

*Валерий Катькало, директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ*

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

# ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО РЕКТОРА КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

Уважаемые читатели!

Исследование, которое сейчас перед вами, — полный обзор ландшафта российского корпоративного обучения.

Корпоративные университеты — достаточно новая для нашей страны институция, воплощающая структурированный подход к развитию и совершенствованию навыков, знаний и профессиональных возможностей сотрудников в рамках, как правило, крупных корпораций. Вместе с тем наряду с задачами бизнеса корпоративное обучение должно также отвечать и индивидуальным целям каждого сотрудника. На стыке этих интересов и работают сегодня корпоративные программы.

Цели корпоративных университетов в значительной степени связаны с идеей непрерывного обучения и адаптации персонала. Они призваны незамедлительно реагировать на динамичные требования постоянно меняющегося бизнеса, способствуя развитию инноваций, действуя во многом предиктивно. Зачастую в сложной корпоративной мозаике роль КУ выходит за традиционные рамки обучения и развития. Они выступают в роли центров экспертизы, не просто распространяющих знания, но и формирующих корпоративную культуру.

В условиях непрерывно меняющегося мира, для которого характерна низкая степень прогнозируемости практически во всех сферах, корпоративные университеты становятся важнейшими инструментами обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организаций. Они способны создавать учебные программы, гибко реагирующие на быстро меняющиеся требования глобальной бизнес-экосистемы.

Корпоративное обучение сегодня также оказывает значительное влияние на систему образования в целом. Усилиями корпоративных университетов формируются и развиваются взаимодействия нового типа для образовательной отрасли — сотрудничество бизнеса и академической среды в формате «партнер — партнер». В рамках такого сотрудничества в классических университетах появляются корпоративные магистратуры и совместные программы ДПО. Сегодня десятки ведущих российских университетов выстраивают партнерство с промышленностью именно через системы корпоративного обучения.

Корпоративный университет не является статичной, подчиненной системой и проходит свои естественные эволюционные стадии. Двигаясь от модели, направленной исключительно на развитие потенциала человека в интересах бизнеса и отрасли, корпоративные университеты постепенно расширяют основные фокусы. Наиболее приоритетные из них — управление обучением на основе данных (комплексное изучение опыта обучающегося и кастомизация), исследовательское направление (широкий спектр исследовательских проектов как площадок для

---

экспериментов и внедрения инноваций), развитие партнерств (внутренних, внешних и гибридных экосистем) и поиск новых источников эффективности, в том числе индивидуальная настройка комплексных образовательных решений.

Сегодня мы можем утверждать, что корпоративные университеты стали важным инструментом развития промышленности. Они способствуют повышению профессионального уровня сотрудников, формированию лидерских качеств и конкурентоспособности компаний. Однако для полного раскрытия потенциала корпоративных университетов необходимы не только достаточное финансирование и ресурсы, но и развитие профильной (специализированной) педагогической и экспертной среды как в корпорациях, так и в академической сфере.

Результаты исследования могут быть применены корпоративными университетами для оптимизации своей работы, улучшения программ обучения и привлечения новых сотрудников и партнеров. Исследование окажет положительное влияние на целый спектр функций корпоративных университетов, помогая им стать более эффективными, конкурентоспособными и ориентированными на совместное создание нового будущего.

*Илья Дементьев,  
ректор Корпоративного университета ПАО «Газпром нефть»*

# Аналитические статьи



# КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ РОССИИ В 2023 Г.: РЕЗУЛЬТАТЫ ВТОРОЙ ВОЛНЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

**В.С. Катькало,  
Н.В. Шумкова\***

Когда весной 2022 г. мы в Высшей школе бизнеса НИУ ВШЭ инициировали сбор первичных данных о российских корпоративных университетах для исследования этого феномена в деловом и институциональном контекстах нашей страны, то ставили довольно скромную задачу — попытаться хотя бы немного восполнить пробел в управленческой литературе по данной тематике. Этот пионерный проект оказался очень востребованным лидерами корпоративного обучения — впечатляющим (75%) был возврат заполненных анкет, направленных нами руководителям 60 КУ компаний из рейтинга «Эксперт 200» и других крупных организаций, известных фокусом на развитие человеческого капитала. Результаты этого исследования, включая портреты принявших в нем участие 44 КУ, были опубликованы в справочнике «Корпоративные университеты России — 2022»<sup>1</sup>. Он был высоко оценен экспертным сообществом и получил от него запрос на продолжение данного проекта в расширенном и регулярном формате. Мы приняли решение провести его второй этап уже в следующем году.

Переход этого исследовательского проекта из пионерного (разового) события в ежегодный формат имеет, на наш взгляд, важное значение как для практиков, так и для исследователей корпоративного обучения в России. Проект сразу не только стал определенным барометром профессионального развития КУ, но и дал возможность наблюдать и анализировать, пусть пока и на кратком временном отрезке, эволюцию российских корпоративных университетов по ряду актуальных аспектов их деятельности. Сбор данных для второй волны исследования проводился в мае — июле 2023 г. Руководители корпоративных университетов, принявших участие в проекте, предоставили материалы о результатах их деятельности за 2022 г., поделились планами на 2023 г. и при ответе на ряд вопросов нашей анкеты также привели сравнительную информацию за период 2020–2023 гг.

В настоящей статье на основе данных, указанных в заполненных респондентами анкетах, проведен анализ текущей деятельности российских КУ с фокусом на их бизнес-модели и портфели образовательных программ. Статья начинается с описания организации второй волны исследования. Затем мы систематизируем полученные в этом проекте знания о российских КУ, следуя в нашем изложении структуре анкеты. В завершение мы кратко суммируем основные выводы второй волны исследования, предлагаем «стилизированный портрет» российского КУ и видение некоторых трендов их развития.

---

\* Катькало Валерий Сергеевич, директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ; [vkatkalo@hse.ru](mailto:vkatkalo@hse.ru); Шумкова Наталья Валерьевна, заместитель директора по корпоративному обучению Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ; [nshumkova@hse.ru](mailto:nshumkova@hse.ru).

<sup>1</sup> См.: Корпоративные университеты России — 2022 / под ред. В.С. Катькало, Н.В. Шумковой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022.

---

## ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ: ЦЕЛИ, СОДЕРЖАНИЕ И ВЫБОРКА АДРЕСАТОВ

Целью нашего исследовательского проекта «Корпоративные университеты России» является ежегодный мониторинг статуса российских КУ на основе полученных от них первичных материалов. Уникальность проекта обусловлена оригинальной по методике формирования и широте охвата базой данных о корпоративных университетах в нашей стране, пулом респондентов — первых лиц российских корпоративных университетов, а также регулярной систематизацией и уточнением знаний о состоянии их развития, в том числе в сравнении с мировыми трендами. Для некоторых подобных сопоставлений в настоящей статье использованы результаты опроса 515 руководителей корпоративного обучения из ведущих компаний США, Европы и Великобритании, проведенного в 2022 г. авторитетным Форумом лидеров корпоративного обучения ECLF (Executive Corporate Learning Forum)<sup>2</sup>.

Содержание второй волны исследования довольно сильно отличалось от первой волны. В структурированной анкете, направленной потенциальным участникам проекта, в 2023 г. было 10 разделов, в целом содержащих 58 вопросов, 29 из них были новыми или более детализированными в сравнении с анкетой, использованной в 2022 г. Добавлены или расширены были разделы про управление дизайном и развитие портфеля программ; про стратегию обучения и развития сотрудников и инновации в КУ; про внутренних тренеров и внешние образовательные партнерства. При этом по сравнению с анкетой 2022 г. была сокращена детализация внешнего профессионального признания корпоративных университетов.

Для второй волны нашего исследования российских КУ также был обновлен подход к формированию пула адресатов анкеты. Как известно, в российских СМИ весьма распространено мнение о том, что в стране действует «около» или «более» 100 КУ. Однако среди них количество институций, действительно соответствующих профессиональным критериям «современного корпоративного университета»<sup>3</sup> и готовых об этом публично заявить, гораздо меньше. В этом вновь пришлось убедиться, когда весной 2023 г. при создании выборки адресатов анкеты командой нашего проекта были изучены интернет-сайты нескольких сотен крупнейших компаний, входящих в федеральный и региональные рейтинги журнала «Эксперт», — здесь была обнаружена контактная информация лишь о 78 КУ. Вместе с включенными нами в периметр исследования 7 КУ правительств субъектов Федерации общая выборка составила 85 адресатов.

Еще более наглядным свидетельством реального состояния популяции российских КУ стал «эффект воронки» при анализе возвратности анкет, направленных потенциальным респондентам. Из 78 адресатов, которые были заявлены как КУ на сайтах материнских компаний, 17 не ответили, а 17 направили отказ от участия в исследовании. Показательны и указанные причины этих отказов: «высокая нагрузка, нет возможности собирать данные / новый директор КУ» (7 ответов); «режим тишины или в следующем году»

---

<sup>2</sup> The Future of Corporate Academies. ECLF/NovoEd, November 2022. О создании и деятельности этого форума см.: Катькало В.С. Современные корпоративные университеты: эволюция концепции и вызовы цифровой эпохи // Корпоративные университеты России — 2022. С. 14–15, 18–19, 33.

<sup>3</sup> Подробнее об этих критериях см.: Катькало В.С. Современные корпоративные университеты...

(3 ответа); «не готовы к самообследованию» (2 ответа); иное (5 ответов). Столь значительная неготовность к самоанализу и профессиональной сопоставимости расходится с мировым трендом роста публичности КУ как одного из важнейших инструментов усиления HR-бренда компании: согласно упомянутому выше свежему исследованию ECLF, 70% КУ в Европе и 53% КУ в США регулярно публикуют свои годовые отчеты.

В свою очередь, все 7 КУ правительств субъектов Федерации, которым мы направили анкеты, подтвердили интерес к нашему исследованию. Таким образом, в итоге в 2023 г. заполненные анкеты с их верификацией от имени компании нам прислал 51 корпоративный университет. Поскольку 40 из 44 участников исследования 2022 г. приняли участие и в его второй волне, а также принимая во внимание то, что ряд отказавшихся от участия в ней КУ могли иметь для этого объективные причины, мы полагаем, что в России сейчас имеется около 60 корпоративных университетов весьма высокой степени зрелости и открытости.

### **ОБЩИЕ ДАННЫЕ О КУ – УЧАСТНИКАХ ПРОЕКТА**

Итак, в справочнике 2023 г. «портретная галерея» участников проекта расширилась — с 44 до 51 КУ. Анализ историй их открытия показывает, что, хотя первые из них возникли еще в 1990-е гг., настоящий бум запусков новых КУ в России пришелся на 2010-е гг., и что в начале 2020-х гг. у ведущих компаний страны сохранялся устойчивый интерес к созданию корпоративных университетов как современных систем обучения и развития сотрудников.

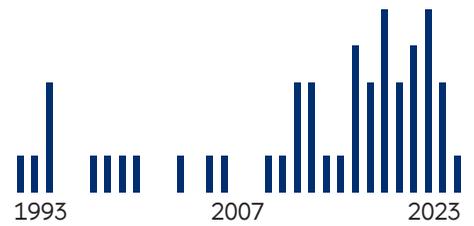
Следует отметить, что большинство из 51 КУ представляют крупные и крупнейшие компании российской экономики: 32 КУ входят в федеральный рейтинг «Эксперт 400», причем 25 из них — в топ-100 (включая 7 из топ-10). При этом открытие КУ является стратегическим решением руководства компании, в реализацию которого инвестируются значительные ресурсы. Если в 2022 г., по данным от участников проекта, средний годовой бюджет этих КУ составлял 401,6 млн руб., то в 2023 г. данный показатель вырос до 492,6 млн руб. Однако доля этих средств в ФОТ компании практически не изменилась: 1,19 и 1,2% соответственно.

Поскольку география регистрации КУ плотно привязана к расположению штаб-квартир материнских компаний или основных производств, неудивительно, что 31 участник проекта 2023 г. зарегистрирован в Москве (в проекте 2022 г. таковых было 24). Вместе с тем региональный спектр 51 КУ обширен и включает 17 локаций — от Санкт-Петербурга до Уссурийска.

По параметрам своей целевой аудитории российские КУ не только являются крупными центрами для реализации образовательных потребностей своих компаний, но и вносят серьезный вклад в обеспечение экономики страны высококвалифицированными кадрами. При этом если КУ — участники нашего проекта в 2022 г. в среднем имели целевую аудиторию чуть более 73 тыс. человек на один корпоративный университет, то КУ — участники проекта в 2023 г. заявили, что она в среднем составляет около 110 тыс. человек (при широком диапазоне этого значения — от 1500 до 880 тыс. человек). Совокупно компании пула участников проекта занимаются обучением и развитием более чем 4 млн взрослого населения России. При этом среднее количество учебных часов в год, предоставляемых КУ на одного обучающегося, значимо не изменилось: 43,4 ч на человека в 2022 г. и 37,9 ч в 2023 г.

# ОБЩИЙ ПОРТРЕТ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

## ГОД СОЗДАНИЯ



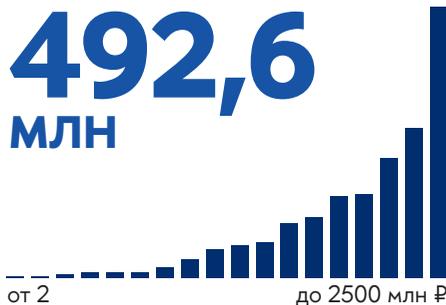
## ГЕОГРАФИЯ РЕГИСТРАЦИИ



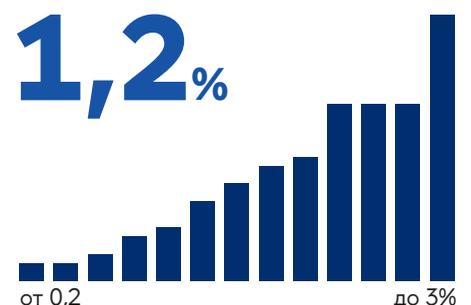
Количество КУ с местом регистрации в указанном на карте городе

## 2023

### СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ — ₺



### СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ — % ФОТ



## 2022

### СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ — ₺



### СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ — % ФОТ



---

Важно подчеркнуть, что доминирующей концепцией при проектировании КУ в России является включение в его целевую аудиторию всех сотрудников материнской компании — этой модели устойчиво придерживается около 80% КУ, отвечавших на нашу анкету в 2022 и 2023 гг. На обучении и развитии менеджеров высшего, среднего и линейного звена сфокусировано не более 14% этих КУ. При таком подходе обучение и развитие сотрудников неуправленческих должностей в компании организовано, как правило, через еще один центр образовательной экспертизы. Например, в НЛМК это Технический университет, а в Сбербанке обучение и развитие специалистов координируется Управлением развития и карьеры.

Одновременно почти половина КУ — участников нашего проекта указывают на наличие в их целевой аудитории внешнего компонента: это студенты партнерских вузов и ссузов, школьники, представители компаний — клиентов и подрядчиков и т. д. Следует отметить, что при этом около 70% КУ в нашем проекте отмечают, что их обычной практикой стала реализация на внешнем рынке программ обучения и развития не только специально для этого созданных, но и изначально «внутренних» программ, которые открываются для внешних клиентов. Сравнение полученных в 2022 и 2023 гг. данных по этому вопросу анкеты показывает сокращение масштабов такой деятельности: по среднему количеству программ всех типов для внешних клиентов — от 82,5 до 60 и среднего количества внешних участников подобных программ — от 4097 до 2723, а также по доле доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ — от 26 до 13,5%. Однако мы не видим пока достаточных оснований трактовать эти изменения как общий спад интереса КУ к внешним клиентам. С одной стороны, в контексте нынешнего кадрового дефицита в российской экономике и остроты задач освоения новых квалификаций еще более приоритетным стал фокус КУ «вовнутрь» компаний. С другой стороны — этой деятельности присущи большие вариации в интенсивности у разных КУ: если для некоторых она не носит системный характер и ее спад мог иметь место, то в повестке других КУ (например, у СберУниверситета, Корпоративной академии Госкорпорации «Росатом», КУ ТМК2У, НЛМК, «СИБУРа», «Газпром нефти») коммерциализация образовательных продуктов занимает важное место.

Разумеется, у 100% КУ образовательная деятельность для сотрудников материнской компании и ее «дочек» играет главную роль в их спектре видов деятельности. При этом у 70% КУ есть государственная лицензия на образовательную деятельность, позволяющая выдавать собственные удостоверения о повышении квалификации и дипломы о профессиональной переподготовке с присвоением новой квалификации. Два других наиболее часто встречающихся вида деятельности (более чем у 70% КУ, заполнивших анкету) — оценка персонала и координация взаимодействия компании с вузами и ссузами. Это говорит о том, что в большинстве компаний после создания корпоративных университетов передача им данных задач считается более эффективным решением, чем сохранение их в традиционном ведении HR<sup>4</sup>.

Среди сравнительно новых и быстро развивающихся видов деятельности КУ отметим прежде всего исследования — в 2023 г. об их проведении сообщили 65% респондентов. Три наиболее часто называемые тематики исследований —

---

<sup>4</sup> Показательно, что при увеличении в 2023 г. (по сравнению с 2022 г.) числа участников нашего проекта от 44 до 51 также увеличилась доля КУ, которым делегированы данные два вида деятельности, — от 66 и 64% до 78 и 71% соответственно. Это дополнительно подтверждает наш тезис о сравнительной эффективности опций их организационной аллокации в пользу КУ.

«целевая аудитория КУ»; «тренды в корпоративном обучении / новые образовательные технологии (включая искусственный интеллект) и форматы обучения»; «развитие талантов / инструменты оценки». В целом исследовательская составляющая в работе российских КУ имеет тенденцию к росту, усиливая их инновационный потенциал и стратегическую роль в развитии материнских компаний. Формы «кодификации» новых знаний по результатам этих исследований могут быть различными — от аналитических отчетов, дайджестов, учебных кейсов до книжных издательских проектов.

В настоящее время среди корпоративных университетов России сложилась группа лидеров с точки зрения признания международным экспертным сообществом достигнутого ими мирового уровня профессиональной зрелости. Это пять российских КУ, которые ранее стали членами EFMD («Сбер», «СИБУР», Банк России, РЖД, НЛМК), и три — членами ECLF (Банк России, «Сбер», НЛМК), два обладателя аккредитации CLIP («Сбер», 2016 и 2021; «СИБУР», 2021), а КУ НЛМК в начале 2022 г. прошел процедуру допуска в ней; три обладателя сертификации Global CCU («Сбер», 2016; РЖД, 2019; «Газпром нефть», 2021) и два удостоены сертификации EOCCS для своих онлайн-программ («Сбер», 2017; Банк России, 2021). Следует также отметить Корпоративную академию «Росатома», Билайн Университет и ТМК2U, которые имеют ряд призов престижных международных конкурсов КУ. Характерно, что все названные корпоративные университеты кроме получения наград на международных профессиональных конкурсах также неоднократно становились победителями и призерами различных российских конкурсов в области корпоративного обучения.

## **МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ**

Корпоративные университеты — участники проекта весьма разнообразны по своей организационно-правовой форме при общем примерном паритете организационной принадлежности к материнской компании либо статуса дочернего общества. Среди внутрифирменных организационных решений преобладает статус КУ как подразделения корпоративного департамента HR, и лишь в отдельных случаях (8 в 2022 г. и 5 в 2023 г.) КУ является структурным подразделением компании вне этого департамента. В свою очередь, формат дочернего общества чаще всего означает статус АНО ДПО, а среди менее распространенных форм КУ как отдельного юридического лица встречаются ООО, НЧОУ ВО, ЧОУ ДПО. При этом директор КУ в 2/3 случаев подчиняется руководителю блока HR, (старшему) вице-президенту, заместителю гендиректора по персоналу. Вместе с тем стратегическое позиционирование КУ в ряде компаний закрепляется через подчинение руководителя КУ непосредственно учредителю / акционеру, председателю Совета директоров / его заместителю, председателю Правления, президенту / гендиректору и гораздо реже — кому-то из других топ-менеджеров компании.

Абсолютное большинство КУ — участников проекта (73%) сообщили в 2023 г. о наличии у них коллегиальных органов управления (по сравнению с 56% в 2022 г.). Наиболее часто используются такие их разновидности, как Правление и Наблюдательный совет КУ (по 19%) и Ученый или Академический совет КУ (в совокупности 22%). Обычно в их состав входят топ-менеджеры компании и ключевые руководители КУ, однако ряд ведущих КУ также включают в них признанных внешних экспертов по корпоративному обучению. Некоторые КУ, прежде всего в статусе дочерних обществ, имеют более одного коллегиального органа управления.

# МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИЕЙ

## 2022

## 2023

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ



### ПРЯМОЕ ПОДЧИНЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ КУ



### КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ



## 2022

Объем обучения	23,6% (30)
Качество и удовлетворенность	18,1% (23)
Реализация целевых программ, управление преемственностью	12,6% (16)
Финансы	9,4% (12)
Стратегия компании, развитие КУ	8,7% (11)
Разработка программ	7,9% (10)
Автоматизация деятельности	5,5% (7)
Развитие форматов	4,7% (6)
Развитие структуры КУ	3,1% (4)

## 2023

Объем обучения	31% (43)
Реализация ключевых проектов и процессов	17% (24)
Качество и удовлетворенность	15% (21)
Разработка программ	8% (11)
Управление преемственностью	7% (10)
Финансы	5% (7)
Бизнес-метрики	5% (7)
Развитие форматов	5% (7)
Применимость знаний и навыков на рабочих местах	4% (6)
Автоматизация деятельности	3% (4)

Анализ ответов в 2023 г. на вопрос о топ-3 КПЭ корпоративных университетов и их сравнение с ответами на этот вопрос в 2022 г. показали устойчивый приоритет следующих трех КПЭ: «объем обучения», «качество и удовлетворенность обучения», «реализация ключевых проектов и процессов». По частоте упоминания данные три КПЭ даже увеличили свой и без того большой отрыв от других КПЭ, называвшихся при ответах на указанный вопрос анкеты.

Вместе с тем при всей важности годовых КПЭ важнейшим фактором эффективности корпоративного университета является наличие у него формализованной стратегии развития<sup>5</sup>. Посему в 2023 г. мы впервые задали руководителям КУ ряд вопросов о наличии и особенностях такой стратегии. Оказалось, что российские КУ держат ее в фокусе внимания: 42 из 51 (или 82%) участника проекта сообщили о наличии у них документированной образовательной стратегии или плана развития. При этом оба документа есть у 16 КУ (31% респондентов), у 11 КУ (22%) — только один из них, а 15 КУ (29%) имеют подобный документ в виде раздела HR-стратегии материнской компании. Преобладающим горизонтом планирования в указанных стратегических документах выбраны три года, а на вопрос о том, пересматривалась ли образовательная стратегия за последний год, более 70% ответили утвердительно, что ожидаемо с учетом турбулентности современной деловой и образовательной среды.

### ВНУТРЕННЯЯ СТРУКТУРА И КОМАНДА КУ

С точки зрения внутреннего принципа организации в российских КУ, как и в мировой практике построения систем корпоративного обучения, доминируют два подхода: по видам деятельности и смешанный (по видам деятельности и тематике / типам программ). Обе волны нашего исследования показали в целом паритет этих организационных решений у респондентов. Если в 2022 г. в их ответах немного преобладал смешанный подход, то в 2023 г. о нем сообщил 21 КУ, а об альтернативном — 22 КУ. В оба года проекта принцип организации подразделений по тематике / типам программ (соответствующие академии, школы и т. п.) назвали в качестве своего выбора только по 4 КУ.

<sup>5</sup> Данный эффект подтвержден солидными международными исследованиями деятельности КУ, согласно которым сотрудники в организациях с задокументированной стратегией обучения и развития (L&D Strategy) существенно более производительны по всем типам компетенций. См., напр.: McLean&Company, HR Trends Report 2023.

# ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ

## 2022

### Внутренняя целевая аудитория:

Все сотрудники компании **34 (77%)**

Высший, средний и линейный менеджмент **6 (14%)**

Иное (сотрудники органов государственной власти) **4 (9%)**

### Внешняя целевая аудитория:

Студенты, школьники **7 (16%)**

Иное (физические лица, клиенты, подрядчики и др.) **16 (36%)**

## 2023

### Внутренняя целевая аудитория:

Все сотрудники **43 (84%)**

Высший, средний и линейный менеджмент **5 (10%)**

Иное (сотрудники органов государственной власти) **3 (6%)**

### Внешняя целевая аудитория:

Студенты, школьники **8 (16%)**

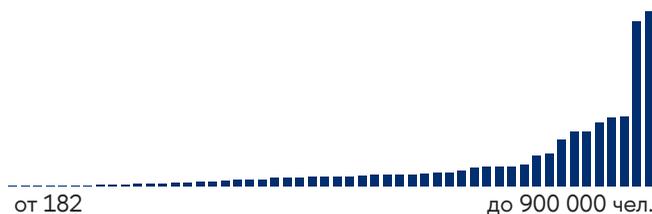
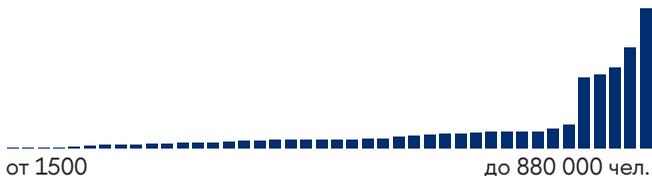
Иное (физические лица, клиенты, подрядчики и др.) **15 (29%)**

### СРЕДНЯЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

# 73,1 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

# 109,7 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

### ДИАПАЗОН ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

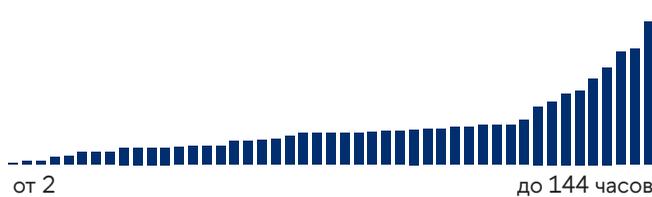
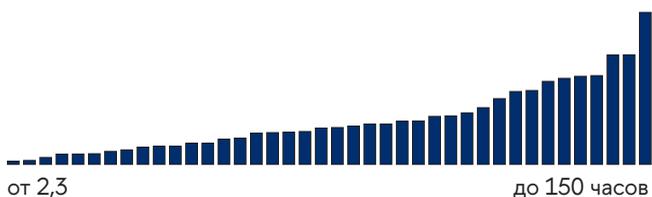


### СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ

# 43,4 ЧАСА НА ЧЕЛОВЕКА

# 37,9 ЧАСА НА ЧЕЛОВЕКА

### ДИАПАЗОН СРЕДНЕГО КОЛИЧЕСТВА ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ



# ВНУТРЕННЯЯ СТРУКТУРА И КОМАНДА КУ

## 2022

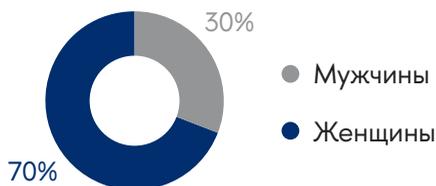
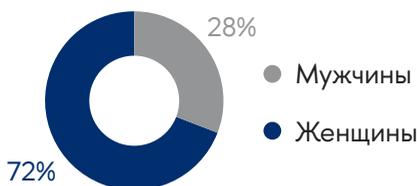
## 2023

### КОЛИЧЕСТВО ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ

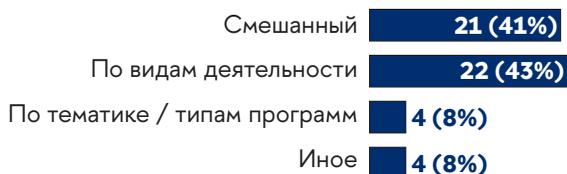
# 86,4 ЧЕЛОВЕКА

# 92,4 ЧЕЛОВЕКА

### ПОЛ СОТРУДНИКОВ



### ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ



### СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ

## 2022

# 37 ЛЕТ

## 2023

# 37,2 ГОДА

### ДОЛЯ СОТРУДНИКОВ С ОПЫТОМ РАБОТЫ В ДРУГИХ КОМПАНИЯХ

## 2022

# 22,9%

## 2023

# 34%

Средняя численность команд КУ весьма солидная и почти не изменилась на второй год проекта — 92,4 человека в 2023 г. по сравнению с 86,4 в 2022 г. Коллективы КУ крупнейших компаний страны для поддержки масштабов и разнообразия реализуемых ими видов деятельности насчитывают более 200 (РЖД, ТМК) и 250 («Ростелеком», «Росатом») человек, КУ «Почты России» сообщил о 305 полных штатных единицах, Корпоративный университет Транспортного комплекса Москвы — о 395, а Московский городской университет управления Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова — о 750.

Две демографические характеристики команд КУ, принявших участие в нашем исследовании, оказались, несмотря на известную динамику пулов респондентов в эти два года, в целом стабильными в своих количественных значениях. Средний

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)