

Современное образование

*Правильная ссылка на статью:*

Ширинкина Е.В. — Роль корпоративных университетов в современном мире // Современное образование. – 2023. – № 1. DOI: 10.25136/2409-8736.2023.1.30091 EDN: WJDASO URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=30091](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=30091)

## Роль корпоративных университетов в современном мире

Ширинкина Елена Викторовна

кандидат экономических наук

доцент кафедры менеджмента и бизнеса Сургутского государственного университета

628412, Россия, Тюменская область, г. Сургут, ул. Ленина, 1, каб. 510

✉ [shirinkina86@yandex.ru](mailto:shirinkina86@yandex.ru)



[Статья из рубрики "Образование"](#)

### DOI:

10.25136/2409-8736.2023.1.30091

### EDN:

WJDASO

### Дата направления статьи в редакцию:

23-06-2019

**Аннотация:** Актуальность исследования обусловлена тем, корпоративные университеты сегодня переживают эру трансформации. Несмотря на бурный рост в последние 20 лет популяции корпоративных университетов по всему миру, в том числе в России, их глобальные и региональные ассоциации молоды и логично делают акцент на развитии форматов обмена опытом их участников и в меньшей степени - других инструментов институционализации профессионального сообщества. Предметом настоящего исследования является выявление и обзор основных факторов, влияющих на трансформацию роли корпоративных университетов в современном мире, и ключевых глобальных тенденций в корпоративном обучении на сегодняшний день. В ходе работы было проанализировано лучшие практики и кейсы крупнейших компаний. Эмпирической базой исследования послужили кейсы корпоративного университета Сбербанка, Engie, Lufthansa, Unilever, GlobalCCU и др. Каждый проанализированный источник оценивался на предмет содержания информации о факторах, которые влияют и могут повлиять на корпоративное обучение, и глобальных тенденциях в сфере корпоративного обучения. Научная новизна исследования заключается в определении факторов, влияющих на тренды корпоративного обучения, их приоритизация и структурированное описание выявленных факторов и тенденций. Практическая значимость данного исследования

заключается в определении роли корпоративного университета в современном мире, что позволит компаниям сформировать драйверы всех преобразований: бизнеса, операций, технологий и людей.

**Ключевые слова:**

образование, цифровизация, корпоративное обучение, расходы на обучение, тренды, бизнес-процессы, корпоративные университеты, технологии, факторы, роль

**Введение**

Корпоративные университеты сегодня переживают эру трансформации. Несмотря на бурный рост в последние 20 лет популяции корпоративных университетов по всему миру, в том числе в России, их глобальные и региональные ассоциации молоды и логично делают акцент на развитии форматов обмена опытом их участников и в меньшей степени - других инструментов институционализации профессионального сообщества. С другой стороны, быстро набирающая темп новая технологическая революция (в иных терминах - «четвертая промышленная революция») требует сегодня пересмотра базовых парадигм образования и радикальной трансформации моделей и механизмов работы корпоративных университетов.

Столь интенсивная динамика нынешних изменений в корпоративном обучении отражает беспрецедентное ускорение обновления данной сферы под влиянием цифровых технологий. Очевидно, что инновации в образовании становятся в XXI веке определяющим фактором конкурентоспособности корпоративных университетов. Для соответствия требованиям цифрового мира корпоративные университеты должны, по сути, «изобрести себя заново»: быстро перейти от привычного фокуса на управление процессом обучения (портфелем программ) к управлению образовательным опытом своей целевой аудитории, которой ныне доступны самые различные каналы получения знаний и навыков и для которой уже естественны ожидания персонализированного, адаптивного и 24/7 формата взаимодействия с ними систем корпоративного обучения. Поэтому понятие «технологии» сегодня трактуется значительно шире и включает не только инновационные методы образования, возможные благодаря развитию интернета, мобильной связи и технологий виртуальной и дополненной реальности, но и инновационные управленческие технологии повышения эффективности корпоративного обучения [\[3,6,7\]](#).

Корпоративный университет – это образовательное подразделение, призванное поддерживать стратегическое развитие компании и быть катализатором ее обновления посредством обучения руководителей и других сотрудников, а также создания, накопления и распространения передовых знаний внутри организации. Главная цель корпоративного университета состоит в повышении конкурентоспособности материнской компании посредством формирования и усиления ее уникального человеческого капитала и ее организационной способности расти и меняться с не меньшей скоростью, чем темп изменений в бизнес-среде.

Инвестиции в корпоративные университеты являются стратегическим проектом компании по созданию нематериального актива (инфраструктура корпоративного университета в этом смысле вторична), который нельзя купить на рынке и который призван стать источником ее устойчивых (крайне сложных для копирования) конкурентных

преимуществ, – глубоко кастомизированной системы обучения и развития сотрудников, управления знаниями и внедрения корпоративной культуры. Корпоративные университеты отличаются от традиционных вузов синтезом обучения и практической работы по решению бизнес-задач конкретных компаний, а от традиционных корпоративных учебных (тренинговых) центров – системным подходом к развитию талантов для решения стратегических задач компании и внутренней экспертизы в передовых концепциях и методах обучения.

### **Методология исследования**

Сфера распространения корпоративных университетов в современном мире не ограничивается крупными компаниями – этот формат организации корпоративного обучения используется в малых и средних компаниях, организациях некоммерческого сектора, а также в государственных органах управления федерального и регионального уровней. В случае госуправления примерами могут быть: в США – Defense Acquisitions University на федеральном уровне и Chesterfield University на уровне графства; в России – Университет управления Правительства Москвы и Корпоративный университет Ульяновской области. Сегодня в мире насчитывается более 4000 корпоративных университетов [\[8\]](#).

Первые корпоративные учебные центры как прообразы современных корпоративных университетов возникли в США в 1950-х. Взрывной рост корпоративных университетов произошел в 1990–2000-х: в США их число увеличилось с 40 в середине 1980-х до 400 в начале 1990-х и более чем двух тысяч в 2000 году, а в Европе, где КУ стали появляться с начала 1970-х, их распространение активно началось в 1990-е, и к 2001 году их было здесь уже не менее 100. В настоящее время практически все участники рейтинга Fortune 500 имеют развитые корпоративные университеты. В России активно действуют более 40 корпоративных университетов (более 100 российских компаний заявляли о наличии у них проекта или программы «корпоративный университет»). Уже в 1990-е ведущие компании во всех экономически развитых регионах мира осознали ключевую роль человеческого капитала в создании устойчивых конкурентных преимуществ в развивающейся экономике знаний.

Другим фактором роста популяции корпоративных университетов оказалась неспособность традиционных вузов поспевать за ускоряющимися изменениями рынков труда и требованиями компаний к практическим навыкам выпускников. Наконец, стимулом к созданию корпоративных университетов стали корпоративные стратегии глобализации и, в частности, феномен ведущих компаний стран БРИКС, сделавших своим приоритетом глобальную конкурентоспособность и создание адекватных ей систем обучения персонала (примеры: корпоративные университеты Huawei, Infosys, Banco do Brasil, Сбербанк).

Корпоративные университеты могут классифицироваться по различным признакам и параметрам. По организационно-правовой форме корпоративные университеты могут представлять собой:

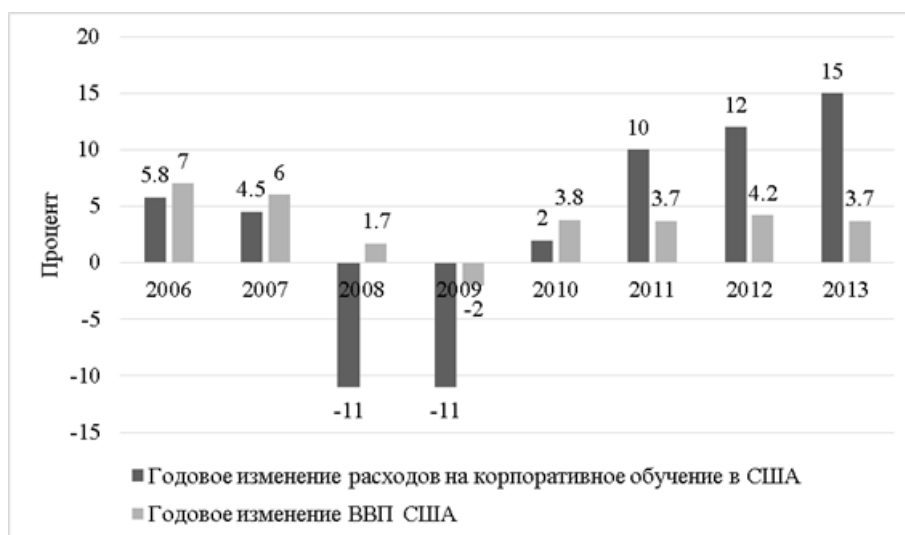
- структурные подразделения компании (как правило, в рамках функции HR или прямого подчинения CEO);
- дочерние общества (в России, как правило, в статусе АНО; примеры: корпоративные университеты Росатома, Роскосмоса, Сбербанк). По целевой аудитории корпоративные университеты могут предоставлять обучение:

- для всех сотрудников компании;
- для управленческих кадров (как вариант - только для высшего и среднего менеджмента).

По портфелю программ корпоративные университеты могут варьироваться довольно широко: от малого семейства программ развития ключевых лидеров компании до обширного (от нескольких десятков до сотен позиций) меню программ развития «мягких», профессиональных («жестких») и цифровых навыков руководителей и сотрудников, в него могут включаться как короткие тренинги, так и длительные «уровневые» программы для перехода на следующий уровень менеджмента, в том числе дипломные программы - мини-MBA и «неакадемическая магистратура» (например, UBS Master in Wealth Management, Repsol Energy Management Master), а также различные комбинации очных, смешанных, дистанционных и электронных программ. По наличию современной инфраструктуры корпоративные университеты могут занимать от нескольких помещений в одном из офисов компании до территории полноценного университетского кампуса с аудиториями, конференц-залами, гостиничным и спортивными комплексами. Множество комбинаций функциональных цифровых платформ для корпоративного обучения (виртуальные школы, образовательные порталы, социальные медиа и т. п.).

Очевидно, когда экономика замедляется, компании часто сокращают расходы на обучение, когда бизнес растет, растут и инвестиции в развитие и обучение новых сотрудников и лидеров. Это один из самых дискреционных из всех корпоративных расходов, поэтому он является также отличным показателем деловой уверенности [\[1,4\]](#).

Эти рассуждения верны и в обратную сторону: если ожидается уверенный рост экономики, то, скорее всего, мы увидим рост корпоративных расходов на обучение, и наоборот. Начиная с 2010 года, мировая экономика восстанавливается после кризиса 2008-2009 годов. Это заметно в динамике корпоративных расходов на обучение на примере США (рис.1).



**Рис. 1. Связь экономического роста и расходов на корпоративное обучение в США**  
Составлено по: [\[12\]](#).

В соответствии с глобальным исследованием Ассоциации развития талантов (Association for Talent Development, ATD) в 2015 г. прямые расходы организаций на обучение в среднем составили 1 252 долл. США на сотрудника [\[26\]](#). В эту сумму вошли расходы на разработку и проведение программ обучения, включая оплату труда специалистов по

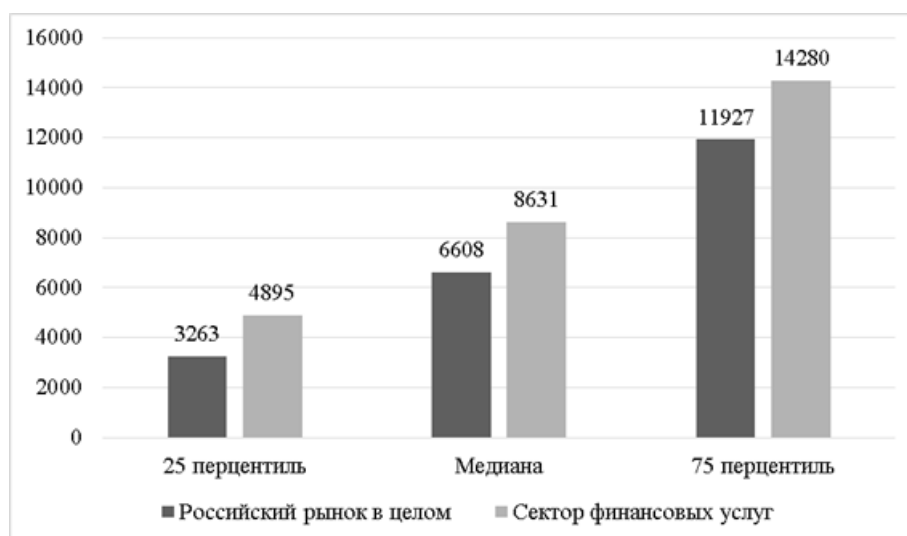
обучению и развитию персонала. При этом наблюдается две основные тенденции:

- рост средних прямых расходов на обучение в расчете на одного работника. Рост на 23 долл. США в 2015 г. по сравнению с предыдущим годом является крупнейшим с 2010 г., когда бизнес начал оправляться от мирового экономического кризиса. При этом среднегодовые темпы прироста расходов на обучение в 2012 – 2015 гг. составили 1,45% и продолжают ускоряться (в 2015 г. – 1,9%);

- дифференциация прямых расходов на обучение в зависимости от размеров компании. Здесь обнаружена обратная зависимость удельных расходов на обучение от размера компании, что во многом объясняется эффектом масштаба: так в 2015 г. расходы на обучение в малых и средних компаниях (с численностью сотрудников до 500 чел.) в среднем составляли 2 112 долл. США, что много выше среднемирового показателя в 1 252 долл. США, в то время как в крупных (численность от 500 до 9 999 сотрудников) и крупнейших (10 000 сотрудников и выше) составляло 794 и 700 долл. США соответственно.

Современные цифровые технологии влияют и на изменение клиентского опыта, и на операционные процессы, и на бизнес-модели современных компаний. В целом цифровая трансформация ведёт к кардинально новым продуктам, росту производительности и ценности бизнеса. При этом в различные отрасли экономики в настоящее время в разной степени подвержены цифровой трансформации: в большей степени – собственно ИТ-компании, телекоммуникации, финансовые услуги, в меньшей степени – промышленное производство, строительство, государственное управление, хотя и в последних влияние цифровых технологий явно возрастает. Не останавливаясь на характеристиках цифровой трансформации бизнеса, которая не является предметом настоящего отчета, отметим, что влияние этих процессов на корпоративное обучение косвенно может быть подтверждено относительно более высокими удельными прямыми расходами на обучение в отраслях более подверженных цифровой трансформации.

Интересно, что такая же тенденция обнаруживается и в российском секторе корпоративного обучения. По данным исследования российских компаний PWC Saratoga в 2015 г. (рис. 2).



**Рис. 2. Расходы на обучение на одного сотрудника в год в России в 2015 г., рублей.**  
Составлено по: [\[11\]](#).

Примечание: 25-й перцентиль, медиана и 75-й перцентиль разбивают шкалу перцентилей

на четверти. Например, если значение, полученное компанией, находится на 25-м перцентиле, то 24% остальных значений находятся ниже, а 75% — выше его. Если значение, полученное компанией, находится на 50-м перцентиле (также называемом медианой), то ниже него будут находиться 49% остальных значений, а выше — 50% всех значений. Таким образом, медиана символизирует «типичную» организацию.

Медиана удельных расходов на обучение в секторе финансовых услуг, более подверженных цифровой трансформации, на 31% превышает медиану в целом по российскому рынку (6 608 руб. на сотрудника в целом по рынку против 8 631 руб. по сектору финансовых услуг). Аналогичные разницы фиксируются как по нижнему (25), так и по верхнему (75) перцентилю выборки.

На данный момент можно выделить несколько основных социальных факторов, которые сильнее всего влияют на развитие корпоративного обучения, — это:

- смена поколений,
- рост информации и простота доступа к широкой аудитории,
- спрос на индивидуализированный контент.

Смена поколений Поколение X (с 1963 по 1983 гг. рождения) отходит на второй план, все более значимую роль в развитии организаций играет поколение Y, или миллениалы (с 1983 по 2003 гг. рождения). Согласно статистическим данным, только в США сейчас проживает свыше 80 млн миллениалов [\[2, 9\]](#). Как и каждое другое поколение, миллениалы демонстрируют обобщенные и уникальные черты.

Основные уникальные черты данного поколения:

1. более толерантное отношение к расам и меньшинствам, чем у предыдущего поколения (поколения X);
2. стремление к индивидуализму;
3. высокотехнологичная мультизадачность, что выражается в умении переключать внимание между медиа-платформами, такими как ноутбуки, смартфоны, планшеты и телевизоры в среднем 27 раз в час;
4. активное использование различных социальных сетей;
5. получение информации главным образом из телевизионных программ и Интернета.

Количество доступной информации растет экспоненциально (рис. 3). С 2011 по 2015 год количество цифровой информации в свободном доступе увеличилось более чем в 4 раза [\[5, 10\]](#). То есть за год создается примерно четверть всего доступного контента. И все это за счет обычных людей, которые делятся знаниями и самовыражаются. Эта тенденция распространяется и на учебный контент.

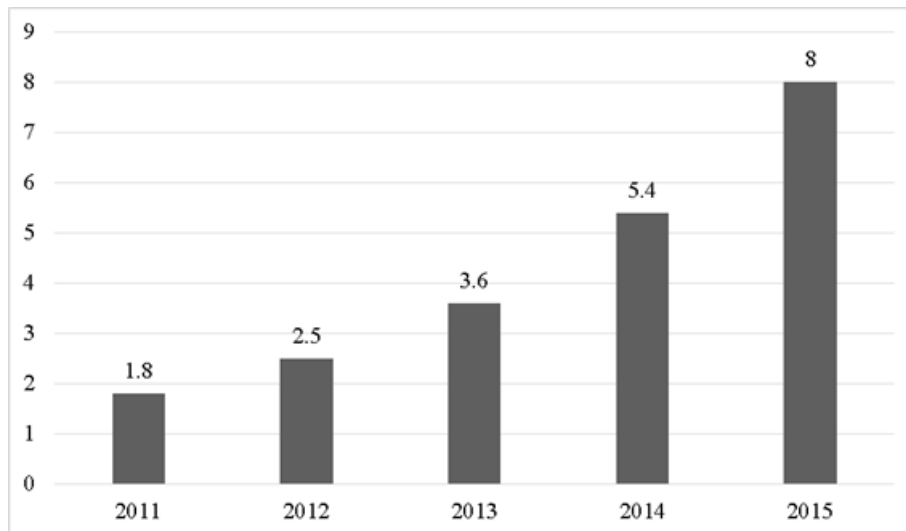


Рис.3 - Оценка роста доступной цифровой информации в зеттабайтах.

У этого тренда есть два интересных с точки зрения развития корпоративного обучения следствия. Во-первых, контент очень быстро устаревает - это может быть, как моральное устаревание, так и устаревание в том смысле, что контент уже не получится или будет очень трудно продать, так как он размещен в свободном доступе. А во-вторых, все труднее найти доступ к потребителю, поскольку конкуренция за его внимание все выше. Оба этих следствия влияют на корпоративное обучение. Первое вынуждает быстрее реагировать на новые тенденции, а второе - отличаться и специализироваться.

В борьбе за потребителей Интернет производит все более индивидуализированный контент, исходя из потребностей конкретного человека. Интернет-ресурсы стимулируют и поддерживают эту тенденцию, помогая находить такой контент. Таким образом, чтобы заинтересовать потребителя, необходимо предлагать что-то нужное и потенциально интересное именно ему. При этом важно именно предлагать, так как в огромном и постоянно меняющемся информационном поле он может просто не знать о существовании конкретного контента. Это актуально и для корпоративного обучения, когда требования к навыкам становятся все специфичнее и образовательный контент множится, а у работника появляется свобода в выборе направления развития.

### Выводы

В данном исследовании была сформулирована роль корпоративных университетов в современном мире и структурированно описаны основные факторы, оказывающие влияние на корпоративные университеты и обучение в целом:

- изменения бизнес-среды, в том числе экономический рост, влияющий на объем инвестиций в корпоративное обучение, а также острая нехватка специалистов с необходимыми навыками и знаниями;
- социальные изменения: смена поколений, рост объема информации и возможность простого доступа к широкой аудитории, а также повышение спроса на индивидуализированный контент;
- развитие технологий, отражающееся в повсеместном повышении уровня автоматизации процессов, увеличении мобильности, а также развитии технологий виртуальной реальности.

Были выявлены следующие ключевые тренды, которые включают в себя тенденции,

относящиеся к изменениям парадигм и моделей корпоративного обучения:

- драйвер стратегических изменений: создание стратегического партнерства с бизнесом;
- часть экосистемы: формирование образовательной экосистемы и ускорение ее развития вокруг бизнеса заказчика;
- центр прибыли: переход от модели центра затрат к модели центра прибыли;
- оценка эффективности (learning impact): влияние на достижение существующих бизнес-целей/задач и персональных карьерных целей слушателей.

А также тенденции, относящиеся к изменениям в технологиях и процессах корпоративного обучения:

- формирование образовательного опыта: переход от формального к неформальному обучению;
- рост диджитализации обучения;
- создание культуры обучения: продвижение обучения на базе системы самообслуживания.

Таким образом, очевидно, как меняется роль корпоративного университета в современном мире. Под воздействием внешних факторов трансформируется сама парадигма обучения: обучение становится драйвером всех преобразований: бизнеса, операций, технологий и людей.

#### Библиографический список

1. **Кауфман, Н.Ю.** Влияние инноваций на рынок труда в условиях конкурентоспособности человеческого капитала [Текст] / Н.Ю. Кауфман // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2018. - Т. 2. - № 6. - С. 98-104.
2. **Кауфман, Н.Ю.** Эффективность материального стимулирования персонала в период инновационного развития организации [Текст] / Н.Ю. Кауфман // Экономика и управление: проблемы, решения: научно-практический журнал. - 2019. - № 1. - Т. 5 (85). - С. 59-63.
3. **Кауфман, Н.Ю.** Причины и пути решения неформальной занятости в России [Текст] / Н.Ю. Кауфман // Тенденции развития науки и образования. - 2018. - № 44-2. - С. 53-56.
4. **Кауфман, Н.Ю.** Трансформация управления знаниями в условиях развития цифровой экономики [Текст] / Н.Ю. Кауфман // Креативная экономика. - 2018. - Т. 12. - № 3. - С. 225-228.
5. **Кауфман, Н.Ю.** Роль человеческого капитала в современных организациях [Текст] / Н.Ю. Кауфман // Северный регион: наука, образование, культура. - 2014. - № 2 (30). - С. 22-26.
6. **Кельчевская, Н.Р., Ширинкина, Е.В.** Интеграция образовательных и профессиональных стандартов в условиях реформирования: проблемы и пути решения [Текст] / Н.Р. Кельчевская, Е.В. Ширинкина // Университетское управление: практика и анализ. - 2018. - Т. 22. - № 1 (113). - С. 16-25.
7. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов -



М.: Изд-во: ИНФРА - М, 2014. - 695 с.

8. **Муравьева, А.А., Олейникова, О.Н., Аксенова, Н.Н.** Многомерное пространство студентоцентрированного обучения [Текст] / А.А. Муравьева, О.Н. Олейникова, Н.Н. Аксенова // Университетское управление: практика и анализ. - 2017. - Т. 21. - № 3 (109). - С. 92-99.

9. **Орлова, Е.Р., Кошкина, Е.Н.** Эволюция технологий обучения в аспекте развития информационных технологий (Первая половина XX в. – начало XXIV в.) [Текст] / Е.Р. Орлова, Е.Н. Кошкина // Образовательные ресурсы и технологии. – 2017. – N4 (21) с. 68-75.

10. Семенова Т.В., Вилкова К.А., Щеглова И.А.// Вопросы образования. – 2018. – N2. – с.173-197.

11. **Pinheiro, M.** Handbook of Research on Engaging Digital Natives in Higher Education Settings / By Pinheiro M. - IGL Global. – 2016. - 500 p.

12. **Tobias, H., Werner, B. Korte, Eriona, D.** Working Paper e-Skills in Europe Trends and Forecasts for the European ICT Professional and Digital Leadership Labour Markets / H. Tobias, B. Werner Korte, D. Eriona. - Empirica. – 2015.- 42 p.

## Библиография

1. Кауфман, Н.Ю. Влияние инноваций на рынок труда в условиях конкурентоспособности человеческого капитала [Текст] / Н.Ю. Кауфман // Экономика и управление: проблемы, решения.-2018.-Т. 2.-№ 6.-С. 98-104.
2. Кауфман, Н.Ю. Эффективность материального стимулирования персонала в период инновационного развития организации [Текст] / Н.Ю. Кауфман // Экономика и управление: проблемы, решения: научно-практический журнал.-2019.-№ 1.-Т. 5 (85).-С. 59-63.
3. Кауфман, Н.Ю. Причины и пути решения неформальной занятости в России [Текст] / Н.Ю. Кауфман // Тенденции развития науки и образования.-2018.-№ 44-2.-С. 53-56.
4. Кауфман, Н.Ю. Трансформация управления знаниями в условиях развития цифровой экономики [Текст] / Н.Ю. Кауфман // Креативная экономика.-2018.-Т. 12.-№ 3.-С. 225-228.
5. Кауфман, Н.Ю. Роль человеческого капитала в современных организациях [Текст] / Н.Ю. Кауфман // Северный регион: наука, образование, культура.-2014.-№ 2 (30).-С. 22-26.
6. Кельчевская, Н.Р., Ширинкина, Е.В. Интеграция образовательных и профессиональных стандартов в условиях реформирования: проблемы и пути решения [Текст] / Н.Р. Кельчевская, Е.В. Ширинкина // Университетское управление: практика и анализ.-2018.-Т. 22.-№ 1 (113).-С. 16-25.
7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов-М.: Изд-во: ИНФРА-М, 2014.-695 с.
8. Муравьева, А.А., Олейникова, О.Н., Аксенова, Н.Н. Многомерное пространство студентоцентрированного обучения [Текст] / А.А. Муравьева, О.Н. Олейникова, Н.Н. Аксенова // Университетское управление: практика и анализ.-2017.-Т. 21.-№ 3 (109).-С. 92-99.
9. Орлова, Е.Р., Кошкина, Е.Н. Эволюция технологий обучения в аспекте развития информационных технологий (Первая половина XX в. – начало XXIV в.) [Текст] / Е.Р. Орлова, Е.Н. Кошкина // Образовательные ресурсы и технологии. – 2017. – N4 (21)

с. 68-75.

10. Семенова Т.В., Вилкова К.А., Щеглова И.А. // Вопросы образования. – 2018. – N2. – с.173-197.
11. Pinheiro, M. Handbook of Research on Engaging Digital Natives in Higher Education Settings / By Pinheiro M.-IGL Global. – 2016.-500 p.
12. Tobias, H., Werner, B. Korte, Eriona, D. Working Paper e-Skills in Europe Trends and Forecasts for the European ICT Professional and Digital Leadership Labour Markets / H. Tobias, B. Werner Korte, D. Eriona.-Empirica. – 2015.-42 p.

### **Результаты процедуры рецензирования статьи**

*Рецензия скрыта по просьбе автора*