

Управление: Управление образовательной деятельности

Направление подготовки: 27.04.05 «Инноватика»

ООП: Инноватика высшего образования

Отделение школы (НОЦ): Учебно-научный центр «Организация и технологии высшего профессионального образования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема работы
<i>Инновационная модель корпоративного образовательного учреждения</i>

УДК 316.422:005.732:378.018.46-051

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ13	Громова Анна Сергеевна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент УНЦ ОТВПО	Зайцева К.К.	К.пед.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу, выполненному на иностранном языке

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент УНЦ ОТВПО	Горянова Л.Н.	К.фил.н., доцент		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент УНЦ ОТВПО	Гиниятова Е.В.	К.фил.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Руководитель УНЦ ОТВПО	Похолков Ю.П.	Д.т.н., профессор		

Планируемые результаты освоения ООП 27.04.05 «Иноватика»

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
УК(У)-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
Общепрофессиональные компетенции университета	
ОПК(У)-1	Способен решать профессиональные задачи на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления инновациями, компьютерных технологий в инновационной сфере
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен выбрать (разработать) технологию осуществления (коммерциализации) результатов научного исследования (разработки)
ПК(У)-2	Способен организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива
ПК(У)-3	Способен произвести оценку экономического потенциала инновации, затрат на реализацию научно-исследовательского проекта
ПК(У)-4	Способен найти (выбрать) оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности
ПК(У)-5	Способен разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ
ПК(У)-6	Способен применять теории и методы теоретической и прикладной иноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов
ПК(У)-7	Способен выбрать (или разработать) технологию осуществления научного эксперимента (исследования), оценить затраты и организовать его осуществление
ПК(У)-8	Способен выполнить анализ результатов научного эксперимента с использованием соответствующих методов и инструментов обработки

ПК(У)-9	Способен представить (опубликовать) результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке
ПК(У)-10	Способен критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты
ПК(У)-11	Способен руководить практической, лабораторной и научно-исследовательской работой студентов, проводить учебные занятия в соответствующей области
ПК(У)-12	Способен применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии

Управление: Управление образовательной деятельности
 Направление подготовки: 27.04.05 «Инноватика»
 ООП: Инноватика высшего образования
 Отделение школы (НОЦ): Учебно-научный центр «Организация и технологии высшего профессионального образования»

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП

_____ Ю.П. Похолков

_____ 2023

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
ЗНМ13	Громова Анна Сергеевна

Тема работы:

<i>Инновационная модель корпоративного образовательного учреждения</i>	
<i>Утверждена приказом проректора по ОД</i>	№ 27-45/с от 27.01.2022

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i>	Объект исследования: корпоративное образование и корпоративные образовательные учреждения Информационно-методическая база исследования: учебно-методические пособия, научные статьи отечественных и зарубежных авторов, журналы и периодические издания, статистические данные.
Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке <i>(аналитический обзор литературных источников с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе)</i>	1) Понятие, история развития корпоративных университетов и учебных центров в России и за рубежом 2) Предпосылки инноваций в корпоративном образовании 3) Инновационные аспекты корпоративного образования
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблицы, графики, рисунки
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Гиниятова Елена Владимировна, к. философ. н., доцент УНЦ

	ОТВПО
Часть на английском языке	Горянова Любовь Николаевна, к. филол. н., доцент УНЦ ОТВПО

Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:

1.1 Корпоративные образовательные учреждения: понятие, виды, классификация, особенности, необходимость и причины создания, преимущества

1.2 Зарубежный опыт развития корпоративных университетов

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	13.03.2023
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент УНЦ ОТВПО	Зайцева К.К.	К.пед.н., доцент		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ13	Громова Анна Сергеевна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 109 страниц, 19 рисунков, 6 таблиц, 83 источника.

Ключевые слова: корпоративное образовательное учреждение, инновационное образовательное учреждение, корпоративный университет, «профиль» корпоративного образовательного учреждения, бизнес-модель, социальная политика, экосистемное мышление, устойчивое развитие.

Объектом исследования выступает корпоративное образование как система

Предметом исследования являются инновационные аспекты изменения корпоративного образовательного учреждения.

Целью данной работы является разработка инновационной модели корпоративного образовательного учреждения.

Методы исследования: теоретические (анализ, моделирование, сравнение, аналогия), эмпирические (наблюдение, прикладной системный анализ, опытно-экспериментальная работа), практический (внедрение и практическая реализация проекта)

В процессе работы проводилась практическая реализация инновационной модели корпоративного учебного учреждения.

Степень внедрения: в результате исследования была внедрена инновационная бизнес-модель, разработана экосистема взаимодействия, разработана социальная политика корпоративного учебного центра.

Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 10.0 и представлена на USB-флеш-накопителе (в конверте на обороте обложки).

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	8
1. Корпоративное образование как модель развития системы подготовки кадров и стратегия развития организации	16
1.1 Корпоративные образовательные учреждения: понятие, виды, классификация, особенности, необходимость и причины создания, преимущества	16
1.2 Зарубежный опыт развития корпоративных университетов	31
1.3 Анализ российских корпоративных университетов: необходимость трансформации существующей модели корпоративного обучения	38
2 Инновационные аспекты новой модели корпоративного образовательного учреждения	56
2.1 Подходы к оценке инноваций в корпоративных образовательных учреждениях	56
2.2 Инновационная модель в разрезе «операционного профиля» и «партнерского профиля». (Бизнес-модель).....	63
2.3 Инновационная составляющая «социального профиля» корпоративного университета	74
2.4 Инновационная экосистема образовательного кластера	79
Социальная ответственность	94
Заключение	98
Список использованных источников	104
Приложение	119

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы: Корпоративное образовательное учреждение является одним из эффективных инструментов не только развития персонала в организации, но и формированием возможностей компании, способной непрерывно адаптироваться в меняющихся условиях внешней среды. Это требует новых способов мышления и моделей поведения. Этого же требует необходимость устойчивого развития, которую во многих отношениях можно назвать исходным вызовом для компании при оценке способности к обучению. Традиционные системы управления приводят к угрозам функционирования в режиме, который не позволяет развиваться, инновации не производятся, отсутствует потребность и ресурсы к ним. Поэтому тема внутреннего развития организации, поиск источников конкурентоспособности, увеличения прибыли и иных преимуществ всегда будет актуальной.

Целями создания корпоративного образовательного учреждения в организации – реализация инноваций или проведение реорганизации, постоянное развитие и опережение времени, поиск талантов, удержание кадров, построение индивидуальных траекторий для целей и стратегических направлений компании, внедрение механизма непрерывного повышения квалификации, обучения и воспроизводство самообучающейся организации.

Конкурентоспособность и возможности роста организации в значительной степени определяются уровнем знаний и ключевых компетенций сотрудников. Необходимость развития кадров организации предопределяется следующими причинами. Во-первых, предприятие находится под влиянием изменений внешней и внутренней среды, которые влияют на структуру требований к персоналу и делают необходимым непрерывное приспособление к квалификации сотрудников. Во-вторых, дефицит кадров определенной квалификации на внешнем рынке труда означает целесообразность использования внутреннего рынка рабочей силы,

который следует формировать и готовить самой организацией. В-третьих, если организация занимается развитием персонала, она может привлекать таких кандидатов, которые пока не имеют требуемой квалификации, но обладают личностным и интеллектуальным потенциалом, стремлением работать в данной компании. В-четвёртых, развитие персонала является существенной составляющей мотивационной политики компании, согласованной с ожиданиями сотрудников и их личными карьерными планами. В-пятых, квалификация персонала является важным активом, так как успехи компании в будущем зависят не только от основного и оборотного капитала, но и от трудового потенциала сотрудников. За счет развития собственных кадров можно во многих случаях заполнить недостаток руководящих кадров, связанный с недостаточной мобильностью привлекаемых из других компаний менеджеров. Одним из эффективных инструментов управления развитием персонала организации, является корпоративный университет. В-шестых, текучесть кадров и постоянное их адаптация и обучение – это затраты организации, которые следует постоянно анализировать и оптимизировать. В-седьмых, социальная ответственность организации делает ее полноценным участником социальной политики государства, в совокупности с вышеперечисленным заставляет создавать систему и мыслить системно.

Опыт работы в качестве руководителя корпоративного Учебного центра группы компаний г. Томска, а также опыт сетевого взаимодействия и участия в федеральном проекте «Содействие занятости» национального проекта «Демография» показывает значимость этой темы как для корпораций, так и для государства в целом. В связи с этим меняется прежняя роль корпоративных образовательных учреждений, корпоративное образование встраивается в экосистему государственной политики занятости и концепции устойчивого развития и меняется прежний подход к оценке

«профиля» организации (и вместе с ним «профиля» корпоративного университета).

Степень разработанности темы исследования. Анализ литературных и научных трудов по данной тематике, а также исследование мнений практиков, внедряющих данные системы в бизнес-процессы организации показал, что меняется роль корпоративных образовательных учреждений, происходит переоценка значимости, а также поиск нового типа корпоративного университета, эксперты рассуждают, каким он должен быть в следующем десятилетии (М. Миронова, редакция Forbes Russia Education, В. Катькало, директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ Н. Шумкова заместитель директора по корпоративному обучению Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ). Достаточно большое количество авторов оценивают роль корпоративных университетов, их проблемы, а также факторы, которые сделают корпоративное образовательное учреждение успешным, а вместе с ним и корпорацию (Jack Fillips, В. Катькало, Н.П. Синева, Г.В. Яшкова, С.В. Рассылкин), другие оценивают современное состояние через призму истории создания и опыта (С. Грачева, С.Д. Сучков, А. Вишневская, Е. Проскура). Есть исследования, в которых авторы стремятся исследовать эффективность деятельности корпоративных университетов, выявить показатели, сравнивать между собой, в том числе по типам «профилей» (М. Миронова, Э. Луи Абель и Дж. Ли, Чанько А.Д., А.А. Баснер). Акцент на роли корпоративного университета в развитии бренда организации ставили Eccles G., Allen M., Renaud-Coulon A.).

Несмотря на большое количество зарубежных исследований по данному вопросу и достаточно давнюю историю появления корпоративного образования, вопрос П. Сенге (1994) о построении самообучающейся организации ставится во главу угла во многих организациях и сегодня, а принцип постоянно развивающейся организации, которая равна успешной,

пропагандируется как принцип стратегического развития. Не исчезла актуальность поиска новой роли корпоративного университета.

Однако, недостаточно исследований через призму участия организации и корпоративного университета организации в социально-экономической политике государства и политике занятости, а также исследования в разрезе устойчивого развития и экосистемного мышления, в системе социального государства корпоративных образовательных учреждений.

Изучение данных вопросов и исследований по данной проблеме, практика участия в государственной политике «Содействия занятости», а также создание нового инновационного профиля корпоративного учебного центра позволило выявить ряд проблем:

- необходимость включения корпоративного обучения в процесс дополнительного образования, профпереподготовки и повышения квалификации, вследствие вызовов и угроз на рынке труда

- важность оценки «социального профиля» корпорации и корпоративного университета для реализации дорожной карты национального проекта «Демография» и вовлечение в этот процесс корпоративного образования с его накопленным опытом и возможностью транслирования практических навыков и компетенций, востребованных на рынке труда, содействие занятости и благополучию населения и государства, важность решения проблем социально-незащищенного населения с помощью экосистемного подхода.

- решение экономических вопросов обеспечения затрат на корпоративное обучение и создание бизнес-модели образовательного учреждения, основанного на частичной или полной самоокупаемости (в свете кризисов в экономике)

- необходимость применения экосистемного мышления при планировании системы непрерывного обучения и социальной политики государства

- актуальность концепции устойчивого развития при функционировании корпоративного образовательного учреждения

Все вышесказанное определило формулировку исследовательской задачи: какие инновации возможны в корпоративном образовательном учреждении, чтобы его можно назвать инновационным.

Объектом исследования выступает корпоративное образование как система.

Предметом исследования являются инновационные аспекты изменения корпоративного образовательного учреждения.

Целью данной работы является разработка инновационной модели корпоративного образовательного учреждения.

Цель исследования обусловила постановку **задач:**

- 1) оценить актуальность и теоретическое обоснование явления «корпоративное образование» и «корпоративное образовательное учреждение как инструмента корпоративного развития»;
- 2) охарактеризовать текущее состояние корпоративного образования в России и за рубежом, роль и проблемы корпоративных образовательных учреждений в современном мире;
- 3) проанализировать подходы к оценке инноваций в корпоративных образовательных учреждениях;
- 4) создать и описать инновационную модель в разрезе «операционного профиля» и «партнерского профиля». (Бизнес-модель – инновационный социально-экономический профиль) при реализации национального проекта
- 5) разработать инновационную модель в разрезе «социального профиля» и «профиля устойчивого развития»

Методологическую основу исследования составили: на общенаучном уровне – системный подход, позволяющий рассматривать объект исследования как целостную систему во взаимосвязи её компонентов

(Р. Акофф, Ф. П. Тарасенко); на конкретно-научном уровне – процессный подход, согласно которому управление рассматривается как сознательный, непрерывный, планируемый, организуемый и направляемый процесс (М. Hammer, J. Champy); ситуационный подход, помогающий достичь поставленных целей наиболее эффективным способом (F. E. Fiedler, D. C. Hambrick).

Методы исследования: *теоретические* (анализ научных источников по проблеме исследования, теоретическое моделирование, сравнение, аналогия), *эмпирические* (наблюдение, прикладной системный анализ, опытно-экспериментальная работа), *практический* (реализация проекта «Содействие занятости», создание экосистемы корпоративного университета в разрезе социально-экономического профиля)

В качестве **источников исследования** выступили *научные работы* по проблематике диссертации, *нормативная документация* и *учебно-методическое обеспечение* корпоративного обучения и национального проекта

Практическая база исследования:

- 1) Учебный центр Группы компаний г. Томска
- 2) Учебный центр Общественной организации «Водители России»

Научная значимость результатов ВКР:

- 1) изучены подходы к корпоративному образованию в историческом и методологическом аспекте, роль корпоративных образовательных учреждений, *дано определение* современному корпоративному образовательному учреждению как системе подготовки кадров, связанной со стратегией и миссией организации, развивающей ее бренд, ориентирующаяся на управление производительностью, характеризующаяся непрерывностью, ориентацией на стейкхолдеров и специализацией организации, а также адаптирующаяся к постоянно меняющимся условиям и имеющая

вертикальную систему управления, основной акцент в которой делается на такие составляющие как эффективность, корпоративная культура и удержание и вовлечение талантов.

- 2) на базе пятикомпонентной «профильной» модели оценки корпоративных образовательных учреждений *создана* восьмикомпонентная модель, в которую помимо уже обоснованных авторами организационного, образовательного, операционного, партнерского и маркетингового профиля добавлены необходимые в современном мире социальный профиль, а также профиль устойчивого развития и экосистемного мышления
- 3) *сформулирована* инновационная бизнес-модель (самоокупаемости) в разрезе «операционного профиля»
- 4) *оценен* инновационный аспект модели корпоративного образовательного учреждения в разрезе «социального профиля»
- 5) *описан* инновационный подход к корпоративному обучению через экосистемное мышление

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что:

- уточнено понятие «Корпоративное образовательное учреждение», а также систематизированы признаки «инновационного образовательного учреждения»
- добавлены 3 профиля оценки корпоративного образовательного учреждения
- внедрено понятие «экосистемное мышление» в оценку корпоративных университетов.

Практическая значимость исследования определяется тем, что:

- 1) Реализована модель социально-экономического бизнес-процесса Учебного центра группы компаний г. Томска, участие в федеральном проекте «Содействие занятости» позволило стать сетевым партнером, реализовать 2 программы обучения социально-

незащищенных граждан (безработные, лица пенсионного и предпенсионного возраста, молодежь, женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком).

- 2) Создан новый Учебный центр автотранспортной отрасли (Учебный центр «Водители России»), сформирована новая экосистема взаимодействия Учебного центра с работодателями, органами государственной власти, целевой аудиторией и иными участниками, способствующая повышению эффективности всего кластера.

Личный вклад. Апробация и внедрение результатов.

Автор диссертационного исследования является руководителем указанных выше Учебных центров, выполняет функции организации по обучения граждан в рамках федерального проекта «Содействие занятости» национального проекта «Демографии». Подписаны сетевые договоры по реализации программ обучения в области микроэлектроники.

По второму проекту создан Учебный центр на базе кластера, сайт образовательного учреждения, сформированы программы обучения в автотранспортной сфере, сформирована экосистема взаимодействия. Стадия – начало реализации проекта.

1. Корпоративный университет как модель корпоративного развития

1.1. Корпоративные образовательные учреждения: понятие, виды, классификация, особенности, необходимость и причины создания, преимущества

Самое распространенное описание, которое дается у многих авторов, исследующих феномен «корпоративные университеты» – это система стратегических программ по обучению и развитию, которая создается на основе стратегии, способствует ее реализации и дает толчок ее дальнейшему развитию, распространяет корпоративные ценности и культуру, представляет собой бренд, находится в полном владении материнской компании, даже, если оказывает услуги внешним клиентам, основным фокусом имеет обучение сотрудников компании¹.

Нам близка позиция С.В. Шекшня, согласно которой во главу угла ставится длительная концепция, с упором на принцип непрерывного обучения². Однако, развитие связано только с управленческим составом и подготовкой стратегического резерва управления, что ограничивает системный подход к развитию организации.

По мнению Г. Мелик-Евганова, внутрифирменная система обучения становится корпоративным университетом тогда, когда она отвечает, как минимум трем параметрам: существует единая концепция и методология обучения сотрудников; система обучения охватывает специалистов всех

¹ Толстая Н.В. Корпоративный университет: виды, классификации, особенности. Западная и российская практика. Доклад на VIII-й Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров. Доклад на VIII-й Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров // Текст: электронный// URL: http://treko.ru/show_article_1375

² Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО Бизнес-школа "Интел-синтез", 2011. - 153 с.

уровней; система обучения работает в рамках единой идеологии и стратегии развития компании³.

Некоторые авторы строго отделяют в числе корпоративных образовательных учреждений – корпоративные университеты и учебные центры⁴. Однако тенденции современного периода показывают, что граница смысляется. Учебные центры в корпорациях создаются в качестве подразделений (или отделов) организации, получают соответствующую лицензию и не являются отдельным юридически обособленным элементом⁵. Руководитель Подразделения разрабатывает собственное Положение о подразделении, имеет прямое подчинение генеральному директору. Они могут называться как Корпоративным учебным центром, Корпоративным образовательным центром, так и Учебным классом. Все зависит от целей, миссии организации, вслед за которой движется развитие корпоративного образования. Строгого юридического предписания для названий, используемых в названии подразделения, нет. Корпорации, управляемые собственником, имеют право самостоятельно определять название, характеристики, структуру, функции данного подразделения. Кроме того, самостоятельно принимать решения о необходимости открытия или закрытия данного корпоративного образовательного учреждения. Так корпоративный образовательный центр одной из крупных организаций в области производства микроэлектроники г. Томска создал образовательный центр, в первую очередь, для обучения заказчиков по администрированию программного обеспечения приобретаемого оборудования. Далее функции и цели подразделения трансформировались, появилось внутреннее обучение, затем обучение по внешним программам, связанным с деятельностью организации для сторонних организаций и слушателей. При этом название

³ Корпоративный университет Текст: электронный// URL: <http://nesmeeva.narod.ru>

⁴ Леонтьева Е. Г. Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного учебного заведения. Психология и педагогика (4): 2011144–147.

⁵ Образовательный центр // Текст: электронный// URL: <https://elesy.ru/company/education.aspx?ysclid=li2k0nx5g2861736477>

«Образовательный центр» трансформировалось в «Учебный центр». Подразделение имеет лицензию и выдает удостоверения о повышении квалификации. Есть в планах профпереподготовка, под эти цели нужно расширять лицензию.

В связи с вышесказанным, в контексте исследования инновационной составляющей корпоративного образовательного учреждения, мы исследуем любое, имеющее лицензию подобное образование в рамках корпорации, вне зависимости от названия. Первоочередным считаем, цели, профиль корпоративного учреждения и наличие лицензии, которая позволяет встраиваться в процесс и образовательную систему. В литературе подобные структуры носят название корпоративные университеты.

Термин «корпоративный университет» стал общепринятым почти 20 лет назад после публикации книги Дж. Мейстер «Корпоративные университеты: уроки создания рабочей силы мирового класса». В настоящее время существует множество определений и характеристик этого понятия, появляются научные представления и теории эволюции корпоративного обучения. Есть различные мнения экспертов, в какую сторону развиваться данному явлению, что характерно для него в современности, что в будущем будет присуще корпоративному обучению.

Дж.К. Мейстер в своей книге понимает корпоративный университет как «стратегический инструмент для обеспечения подготовки и обучения персонала, клиентов и поставщиков в целях удовлетворения требований деловой стратегии организации»⁶.

Развитие представлений о данном явлении привело к тому, что корпоративные университеты трактуют как «образовательные подразделения организаций (учреждения), стратегические инструменты корпораций или организаций, созданные для достижения их миссии путем обучения и

⁶ Meister J. C. Corporate Universities: Lessons in Building a World-class Workforce. 2nd ed. McGraw-Hill: N. Y. 1998.

развития сотрудников»⁷, или как «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»⁸.

Об обучении через всю жизнь римский философ Сенеке сказал: «Сколько б ты ни жил, всю жизнь нужно учиться».

Таблица 1.

Эволюция взглядов на корпоративное обучение, возникновение и развитие теоретических основ корпоративного учебного центра

Год	Автор, источник	Суть	Новизна
1990	Питер Сенге «Пятая дисциплина» ⁹	В организации руководитель должен удерживать в поле зрения пять составляющих ее успеха: личный рост каждого сотрудника, командное обучение, ментальные модели, совместное видение и, главное, системное мышление, обучение в организации не противоречит ее целям и миссии	Концепция «Обучающейся организации»
1990-е	Слова экс-президента Чехословакии Вацлава Гавела, обращенные к Конгрессу США	«...многое указывает на то, что мы переживаем переходный период, когда старое отмирает, а новое еще только рождается в муках. Словно что-то разрушается и крошится на мелкие кусочки, в то время как нечто другое, еще непонятное и бесформенное, поднимается из руин»	Смена парадигмы
1994	Дж. Мейстер (J. Meister) «Корпоративные университеты: уроки создания»	Деловая стратегия организации неразрывно связана со стратегией обучения и подготовки персонала.	Всеобщее распространение термина «корпоративный университет»

⁷ Миронова М. Исследование: корпоративные университеты России // Текст: электронный// URL: <https://education.forbes.ru/authors/korporativnie-university#rec506559886>

⁸ Синева Л.Н., Яшкова Е.В., Рассылкин С.В. Роль корпоративных университетов в современном мире // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 4. С. 937-944.

⁹ П. Сенге Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / Питер Сенге ; пер. с англ. Юлии Константиновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 496 с.

	рабочей силы мирового класса» ¹⁰		
1997	McKinsey исследование «Война за таланты» ¹¹	Успешность компании зависит не только от управления человеческими ресурсами, а от преимущества самой организации, которая привлекает, развивает, выявляет и вовлекает талантливых сотрудников, потому что благодаря им появляется эффективность и синергетический эффект.	Новая система корпоративного обучения: удержание и развитие талантов, человеческий ресурс как фактор успеха, отвоевать талант.
2001	Доклад EFMD «Вызов корпоративных университетов: корпоративная конкурентоспособность, обучение и знания»	Организация получает дополнительные эффекты за счет корпоративного университета, чем раньше она отреагирует на вызовы, тем лучше.	Повышение конкурентоспособности за счет корпоративного университета
2002	доклад Ассоциации менеджеров «Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике	Исследование феномена российских корпоративных университетов	Анализ лучших практик и эффективности функционирования
2002	сборник статей под редакцией М. Аллена (M. Allen) «Справочник по корпоративным университетам» ¹²	Отраслевой подход и структуризация корпоративных университетов	Структура университетов через отрасли, различие в оценке эффективности деятельности в разрезе отрасли
2006	Журнал «Корпоративные университеты» ¹³	серия экспертных статей, аналитика, мнения экспертов, помогает бизнесу эффективно организовывать обучение и развитие сотрудников, и тем самым переводить обучение и развитие из статьи расходов в статью инвестиций,	Обучение как элемент мотивации персонала, обучение сотрудников в

¹⁰ Meister J. C. Corporate Universities: Lessons in Building a World-class Workforce. 2nd ed. McGraw-Hill: N. Y. 1998.

¹¹ Майклз, Э. М. 14 Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 272 с. Текст: электронный// URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/michaels.pdf>

¹² McCarty T. 2002. The corporate university as a strategic lever. In: Allen M. (ed.). The Corporate University Handbook. AMACOM: N. Y.; 67–90.

¹³ Корпоративные университеты: официальный сайт журнала // Текст: электронный// URL: <https://www.pmssoft.pro/conf2016/media-partners/detail.php?ID=349>

		дающих практический результат для бизнеса	период адаптации, подготовка тренеров, электронный корпоративный университет, HR-бренд и учебный центр, кадровый резерв, психологические аспекты обучения и развития
2008	Книга о корпоративных университетах ¹⁴	вопросов эффективности корпоративных университетов	Опыт корпоративных университетов (пример «Норильский никель»)
2009	книга А. Рено-Кулон (A. Renaud-Coulon) «Корпоративные университеты в контексте глобализации».	международные сравнения корпоративных университетов	Рычаг корпоративной ответственности; корпорации должны вносить свой вклад в общее благо, поощряя "Ответственность за устойчивое развитие" в рамках своих внутренних образовательных учреждений и программ, социальные идеалы, корпоративная ответственность и глобальное регулирование
Современный этап	Высшая школа бизнеса Высшей школы экономики	Оценка корпоративного университета как важного элемента системы управления развитием ведущих компаний, образовательные форматы собственные учебные программы каждой крупной компании	Наличие общих профессиональных основ организации, стадий эволюции и современной цифровой трансформации

¹⁴ Каганов В. Корпоративный университет «Норильский никель»: опыт лидера. М.: Вершина, 2008 г.

			корпоративных университетов. Отраслевые особенности построения корпоративного обучения и критериев оценки его результатов для каждой.
--	--	--	---

Таким образом, зарубежные авторы акцентируют, что корпоративный университет — это *системная форма корпоративного обучения*, которая, в отличие от ранее появившихся учебных или тренинговых центров, обладает рядом неотъемлемых и специфических признаков, критически важных для ее отнесения к данной категории¹⁵.

В Федеральном законе от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»¹⁶ отсутствует понятие корпоративного образования, кроме того, никакие нормативно-правовые акты государственного или местного уровня не регламентируют данное явление. Это усложняет работу по организации, формированию корпоративных образовательных учреждений, а также выстраиванию процесса организации деятельности.

Как «внутреннюю организацию в компании», направленную на то, чтобы «повысить квалификацию менеджмента и персонала, скорректировать внутренние коммуникации, обучить новых сотрудников», определяют Козакова Н.В. и Попова Н.Н.¹⁷

Подход через стратегические цели организации описан у Сосновой И.Ю.¹⁸

¹⁵ А.Д. Чанько, А.А. Баснер Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях //Российский журнал менеджмента. Том 13, №3, 2015. С.79-110.

¹⁶ Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ - URL: <https://cons.gov70.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=9J41FfTWSTF6K056&cacheid=16A0684C66A5531F406B4A6D7AF1F3D0&mode=splus&rnd=jU01FfT9qG5lvdPE&base=LAW&n=440020#Ac91FfTAcadTffjA>

¹⁷ Козакова, Н.В. Попова, Н.Н. Роль корпоративных университетов в развитии интеллектуального капитала российских инновационных компаний // Вестник СГТУ. – 2006.- № 4. – С.112-120.

¹⁸ Соснова И.Ю Корпоративные университеты – современная форма конкуренции//Педагогика и психология как ресурс развития современного общества. Рязань: Рязанский государственный университет, 2014, 452с

Системный подход в концепции единой стратегии развития организации применяется у Кербель Б.М. и Пахомовой Е.В.¹⁹ При этом Кербель Б.М. предлагает приравнять к данному понятию все учебные образовательные подразделения, которые занимаются реализацией образовательных программ.

Авторский подход Карпенко Е.З.²⁰ предлагает сгруппировать определения с 2х позиций – с позиции акцента на цель и с позиции средств и методов деятельности.

С точки зрения важнейших целей можно выделить ценности, стратегию и успех. А среди основных средств, на наш взгляд, заслуживают внимания – компетенции производительности, индивидуальное и организационное обучение, развитие карьеры.

Классически корпоративные университеты в России образуются как структурное подразделение компании с прямым подчинением президенту, директору, возможно образование в качестве подразделения HR-службы. Реже образуется отдельное юридическое лицо в составе группы компаний.

Организационно-правовой формой корпоративного университета традиционно становится автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования (АНО ДПО), бывает ООО, а также частные образовательные учреждения профессионального образования. Большинство корпоративных университетов имеют государственную лицензию на образовательную деятельность, чтобы вести образовательную деятельность. В соответствии с ФЗ «Об образовании» от

¹⁹ Кербель Б. М., Попова И. Г., Федосов Н. И. Корпоративные университеты в системе профессионального образования // Открытое образование. - 2005. - № 3. - С. 50–56. Пахомова Е.В. Корпоративные университеты в системе российского образования // Человек и образование. -2006.- № 7. – С.59-64

²⁰ Карпенко Е.З Корпоративный университет: современные признаки // Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. №12 (98). С.99-104.

29.12.2012 N 273-ФЗ ²¹, необходимость связана с выдачей дипломов о профессиональной подготовке или удостоверения о повышении квалификации и присваивать профессию или квалификацию.

Конечно, каждый конкретный корпоративный университет возникал по своим важным **причинам**, но общие предпосылки возникновения таковы:

- 1) *необходимость подготовки управленческих кадров*, дефицит их в целом в стране, особенности подготовки топ-менеджеров для отдельной отрасли имеет свои специфические черты, корпоративный университет создает, накапливает и распространяет передовые знания внутри организации, посредством обучения руководителей становится катализатором обновления компании;

Эту подготовку не может осуществить никакое учебное заведение в таком формате, как это делает сама организация. По статистике у 84% организаций комплексы программ развития персонала начинались с программ по развитию топ-менеджеров²².

- 2) *отбор и удержание талантов*, без которых невозможно инновационное развитие организации и создание конкурентных преимуществ;
- 3) *проблема качества подготовки*, профессиональных компетенций и практических навыков, неудовлетворенность работодателя наполнением классического образования;
- 4) *обеспечение наличия у ключевых групп персонала нужных организации компетенций* для реализации стратегии бизнеса;
- 5) *экономический и временной фактор* (дешевле и быстрее);

²¹ Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ - URL: <https://cons.gov70.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=9J41FfTWSTF6K056&cacheid=16A0684C66A5531F406B4A6D7AF1F3D0&mode=splus&rnd=jU01FfT9qG5lvdPE&base=LAW&n=440020#Ac91FfTAcadTfFjA>

²² Толстая Н.В. Толстая Наталья Владимировна Корпоративный университет: виды, классификации, особенности. Западная и российская практика. Доклад на VIII-й Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров. Доклад на VIII-й Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров // [Электронный ресурс]. URL: http://treko.ru/show_article_1375

По расчетам экспертов, сегодня подготовка специалистов среднего звена внутри компании в рамках корпоративного университета обходится в 2 - 3 раза дешевле и занимает на порядок меньше времени, чем прохождение аналогичного учебного курса в традиционном учебном заведении²³.

б) создание *единой системы развития персонала* как элемента стратегии, инвестиции в управление знаниями;

Более 70 % компаний исходят из потребностей сотрудников, в реальности преимущества для бизнеса дает только стратегия и потребности бизнеса, от самой организации и долгосрочной стратегии и тактики зависит успех бизнеса, а не от частных пожеланий в обучении.

7) синтез *обучения и практических навыков* по освоению бизнес-задач в режиме реального времени, *системность* решений задач на практике;

8) сохранение компетенций по управлению знаниями, специфические методы обучения, индивидуализация и уникальность;

9) в случае крупных корпораций разрозненная кадровая политика отдельных юридических лиц в группе компаний, а также региональных филиалов и представительств объединяется под единым центром, что дает возможность двигаться всем в одном направлении и иметь общее представление о кадровой политике и развитии в будущем, сохранять, развивать и транслировать *корпоративную культуру* и *корпоративные ценности* организации ее работникам;

10) организация, которая хочет *развития*, будет развивать своих сотрудников; для достижения цели повышения конкурентоспособности головной компании создаются условия для формирования и усиления ее уникального человеческого капитала и

²³ Арановская М. Корпоративные университеты отбирают чужой хлеб - Текст: электронный // URL: <https://hr-portal.ru/article/korporativnye-universitety-otbirayut-chuzhoy-hleb>

устойчивости к рискам, способности быстро меняться, сохраняя скорость изменения всей бизнес-среды. Проще всего это сделать под единым подразделением с общим управлением.

- 11) перспективы реализации *новой бизнес-идеи, нового вида продукта, технологии*, бизнес-структуры приводит к ассимиляции новых менеджеров в компанию, развитие внутренних кадров с целью их продвижения;
- 12) корпоративное образовательное учреждение позволяет организации стать *самообучающейся организацией*, внедрение механизмов непрерывного совершенствования, повышения отдачи от проектов трансформации:
- 13) единая *экосистема организации*, в которую включен корпоративный университет;
- 14) *распространение бренда* и узнаваемость корпорации и продукта через образовательный канал.

Спектр видов деятельности российских корпоративных учебных заведений разнообразен, постоянно расширяется и трансформируется в след за изменениями в обществе и потребностями рынка труда. Вместе с образовательной деятельностью как главного фактора профессиональной подготовки, корпоративные образовательные центры имеют право заниматься экспертно-аналитической и издательской деятельностью. При подчинении HR-службе, функционал может включать индивидуальное развитие персонала, его оценку, выявление талантов, а также вовлеченность и развитие корпоративной культуры, составляются индивидуальные планы развития сотрудников, контроль и продвижение талантов.

Помимо этого, в последнее время, корпоративные университеты вовлекаются в решение задач государственной политики содействия занятости населения, участвуют в государственных программах, образуют тройственный союз «исполнительные органы государственной власти -

организации высшего образования - работодатели и бизнес». Зачатки теории (идеи) продуктивного тройственного союза были заложены Ицковицем²⁴.

Корпоративные университеты предлагают различные форматы программ обучения: от компактного семейства программ для ключевых лидеров компании до обширного (до сотен позиций) меню программ развития социальных, профессиональных и цифровых навыков руководителей и сотрудников. Это могут быть и короткие тренинги, и длительные (многомодульные) «уровневые» программы для подготовки к переходу на следующий уровень менеджмента, в том числе дипломные программы – корпоративный MBA и практико-ориентированная магистратура.

У подавляющего большинства корпоративных образовательных учреждений практикуется система «Лидеры учат лидеров» как регулярное скоординированное вовлечение в преподавание ключевых руководителей и экспертов организации. Они обсуждают с обучающимися внутренние и внешние вызовы, стоящие перед компанией, ее миссию и ценности, разъясняют принципы и методы внедрения принятых в организации модели лидерства и бизнес-моделей, делятся профессиональными знаниями и навыками. Очевидно, что система «Лидеры учат лидеров» находится в разной стадии становления и развития в организациях, но даже в относительно новых российских корпоративных университетах можно увидеть первые результаты ее внедрения.

Среднее количество программ обучения в портфеле корпоративного университета – 356. Однако разброс очень значительный: от 10 до 2100 программ. Более того, понятие «программа» имеет у разных корпоративных университетов разные проекты: в одних случаях это только образовательные решения, отвечающие признакам законченного целостного опыта обучения,

²⁴ Ицковиц, Генри Тройная спираль: университеты-предприятия-государство: инновации в действии / Генри Ицковиц ; пер. с англ. под ред. А. Ф. Уварова. - Томск: Изд-во Томского гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. - 237 с.; 24 см.

другие подразумевают все реализуемые образовательные мероприятия, включая микрообучение.

Этапы эволюции корпоративных университетов (Дж. Уолтон²⁵ и М. Радемаркерс²⁶):

1. Первая волна университетов – это давно функционировавшие учебные центры внутри предприятий и организаций, они сохраняли прежние функции, традиционно занимались повышением квалификации отдельных категорий сотрудников. Впервые здесь появилось название корпоративный университет, а многие так и остались центром, подразделением, отделом. Новое в данный период – появление понятия «корпоративная культура», акцент на распространении ценностей среди работников организации.
2. Следующее поколение образовательных организаций данного типа связали корпоративное обучение, направления и программы со стратегией организации, поиск навыков, компетенций, которые связаны с долгосрочными перспективами развития, а также с корпоративными ценностями. В процесс обучения включались партнеры, сам корпоративный университет завязывал партнерские отношения с другими корпоративными университетами и образовательными учреждениями.
3. Третье поколение университетов считает, что вложение в человеческий капитал является интеллектуальными инвестициями, которые должны и приносят кратный доход благодаря вложениям в виде инновационной продукции, прорывных технологий, изменения стратегии правления на базе синергетического эффекта от приумножения интеллектуального капитала.

²⁵ Walton J. (2005) 'Would the real corporate university please stand up?', Journal of European Industrial Training, Vol. 29, No. 1, pp.7–20

²⁶ Rademakers, M. (2001) 'Hoe strategisch is uw corporate university (How strategic is your corporate university)?', Opleiding and Ontwikkeling, Vol. 3, No. 4, pp.15–18

Корпоративная форма обучения в настоящее время это, в первую очередь, системное явление, которое обладает рядом специфических признаков:

- 1) **Согласование миссии и стратегии организации** со стратегией функционирования корпоративного университета. Вложения в человеческий капитал компании должно делать ее более конкурентоспособной, а любые инвестиции (в том числе и в людей) – приносить прибыль.

Так, согласно исследованию, компании с высокоэффективной культурой обучения за четырехлетний период получают в три раза больший рост прибыли, чем конкуренты: их сотрудники на 37% продуктивнее, у них на 32% больше шансов стать первыми²⁷.

- 2) **Непрерывность обучения (LLL) корпоративного обучения** в отличие от кратковременных курсов повышения квалификации, профессиональной переподготовки. Задачи постоянно реструктуризируются, деятельность продолжается даже после достижения поставленной на текущем этапе задачи, т.к. имеет место долгосрочная стратегия.
- 3) **Ориентация на стейкхолдеров.** Корпоративный университет образуется в первую очередь для обучения и развития работников организации всех уровней корпоративной иерархии, однако, внутренними потребностями не ограничивается. Конечно, в первую очередь положительный эффект должен быть в развитии кадрового потенциала организации и трансляции корпоративной культуры, руководством ставятся задачи развитие персонала, возвращение управленческих кадров внутри организации. Но стейкхолдерами выступают также сторонние компании, нуждающиеся в

²⁷ Bersin Josh The New Best-Practices of a High-Impact Learning Organization // [Электронный ресурс]. URL: <https://joshbersin.com/2012/09/the-new-best-practices-of-a-high-impact-learning-organization/>

квалифицированных кадрах, высшие и среднеспециальные учебные заведения, требованиями у которых выступают наличие практикоориентированного подхода в обучении, прохождении стажировки и практики в организации. Кроме этого, распространенным явлением для организаций выступает обучение потребителей продукции организации с целью администрирования сложных технологических процессов, приборов и устройств.

- 4) **Специализация корпоративного университета** в силу отраслевой деятельности и в то же время необходимость многопрофильности учебных программ. Задач возникает очень много: обучение необходимо на всех уровнях, от управленческих кадров по нисходящей иерархии всей организации. Обучение для разных категорий сильно отличается в силу потребностей профессии, отделов и профобразования.
- 5) **Адаптивность** к быстроизменяющимся внешним и внутренним условиям, а также потребностям стейкхолдеров. Необходима постоянная гибкость в обучающих программах, анализ текущей ситуации, прогнозирование будущих потребностей, актуализация происходит на постоянной основе. Нельзя позволить статичность в корпоративном обучении, это требует постоянного поиска финансовых, кадровых и прочих ресурсов.
- 6) **Управление сверху.** Корпоративный университет обычно подчиняется генеральному директору компании, который устанавливает стратегические ориентиры развития для менеджеров высшего звена. Решения об изменениях носят нормативный характер и не могут быть решением коллектива. Даже в случае, если инициатива происходит от работников среднего или низшего звена, управленческие решения обсуждаются на уровне руководства подразделений и генерального директора. Очень часто траекторию развития корпоративного

университета задает генеральный директор, топ-менеджеры компании также принимают активное участие в работе, управлении и развитии корпоративного университета, до отделов и подразделений решения доводятся директивно.

- 7) Целью создания корпоративного университета является **распространение и поддержание корпоративной культуры**. Декларирование корпоративных принципов, доведение их до каждого работника организации, поддержание корпоративной культуры и ценностей организации – специфика корпоративного университета.
- 8) Создается как **самостоятельное подразделение**, имеющее свою структуру, материально-техническое обеспечение, положение или иной локальный нормативный акт, бюджет в соответствии с доходами и расходами, план или стратегию развития. Однако для успешной работы корпоративный университет выстраивает партнерские отношения с линейными менеджерами компании.
- 9) Ориентация на **управление производительностью и развитием талантов**
- 10) Корпоративный университет становится **брендом**, позволяющим выполнять функцию маркетинга
- 11) Обязательная **оценка эффективности деятельности корпоративных университетов** для корректировки стратегии, бюджетирования и оценки результативности деятельности, а также рисков и их нивелирование.

1.2 Зарубежный опыт развития корпоративных университетов

Процессы изменений, в том числе и глубоких изменений, происходят на фоне ускорения всех факторов. Вследствие этого возросли требования к

повышению эффективности труда и снижению издержек. Сотрудникам отводится все меньше времени на обдумывание и анализ. Во многих компаниях в дефиците ресурсы на развитие человеческого капитала. В то же время капитализация стоимости происходит благодаря человеческому и природному капиталу.

Исторически корпоративные университеты ранее возникли в западных компаниях. Это объясняется тем, что советская экономика, направленная на другой уклад в жизни общества не предполагала развитие конкуренции, а человеческий капитал принадлежал обществу, его развитием и созданием занималось государство, создавая так называемое «общественное благо».

В качестве основной формы обучения классические университеты Средневековья функционировали достаточно долго, создавая знания, привычные для того общества.

Иная форма, инновационная для того времени, зародилась в 20-х-30-х годах 20 века как необходимость профессиональной подготовки. Его основным отличием стало «обучение, погруженное в практику». Организации с узкой профессиональной направленностью, специализацией стали проводить в жизнь данные механизмы, основывая бизнес-школы. Мир стал меняться очень быстро, ускорение темпа должно было найти отражение в профессиональной деятельности людей.

Спецификацией новых образовательных структур стало транслирование сочетание знаний, закрепленных в образовании и знаний-умений, создаваемых в профессиональной деятельности, на практике, а также там, где решаются конкретные текущие задачи, вводятся инновации. Этот этап привел к появлению прототипа «наставника», а именно индивидуального обучающего профессиональным навыкам и решениям задач в конкретных ситуациях.

Преподаватели из академического сообщества, ограничивая круг своей специализации в конкретной сфере деятельности становились обучающим

фактором, а люди, накопившие опыт, могли начать систематизировать, методически упаковывать накопленный опыт для передачи навыков, облаченных в знания. Все это создавало предпосылки для следующего этапа развития корпоративного обучения.

«Тренинги», «кейсы», ситуация, реально происходившие на конкретных предприятиях стали основой для подобного обучения. Теоретизация знаний переходила в освоение теоретических знаний через конкретные ситуации тренеров-наставников-педагогов.

Предпосылки создания корпоративных университетов обнажили необходимость подобных образовательных структур, инновационного на тот момент обучения. 70-е годы 20 века – качественное изменение подготовки специалистов из-за изменения потребностей профессиональных сфер деятельности. Обучение через практику, обращение взглядов не на текущие потребности, а на удовлетворение перспективных практик, обучение через всю жизнь – вот что дал корпоративной университет в системе образования.

В настоящее время корпоративных университетов в мире более 4000²⁸, более 300 открыты и функционируют в России. Наибольшее развитие тенденция создания корпоративных университетов получила с 2000 г., их число выросло в 10 раз, в предыдущее десятилетие количество университетов выросло в 4 раза. По данным Corporate University Xchange (CUX), в 2000 году их было 400. Сегодня эта тенденция охватила и небольшие компании со штатом от 500 человек. Однако, суть встроенной системы внутрифирменного обучения практически не изменилась. Под эгидой общей идеологии компании, разработанной концепции и стратегии развития, в свете стоящих перед подразделением задач, корпоративный университет Нацелен на получение эффекта от развития сотрудников.

²⁸ Университет Сбербанка // - Текст: электронный // URL: <https://sberuniversity.ru/edutech-club/glossary/930/>

История указывает на 19 век, в котором проуниверситет Британской Ост-Индской компании был создан для решения кадровых вопросов для осуществления административных дел в части налогов и управления колониями Индии, управления местным населением. Обучение современных на тот момент управленцев нужно было осуществлять на месте, учитывая местные особенности, а также объективную необходимость отсутствия такого персонала с такими навыками в достаточном количестве.

Вторым по значимости направлением стали «продажи» и подготовка «продажников». В 1919 году основан Kettering University от General Motors. Сейчас там готовят также специалистов по бережливому производству, в также учат работе с Big Data. Однако, первым Университетом считается университет гамбургерологии McDonald's, открытый в 1961 году.

В 1950-60-е годы создание американскими компаниями Motorola, General Electric (GE), Disney, Arthur D. Little и McDonalds, эти модели стали первыми универсальными моделями.

В 60-80-е годы опыт первых компаний, создавших университеты, подстегнул многих к данному процессу, а в 90-е годы прошлого века пошел бум создания корпоративных университетов, число которых достигло 1600.

Сегодня причинами создания и развития института корпоративного образования (собственные университеты и внутрифирменные учреждения) являются, в первую очередь, удовлетворение потребностей головной организации и развитие собственных сотрудников. За десятилетие 2000-х количество университетов выросло на 2000 учреждений, сегодня эта цифра оценивается в более, чем 4000 организаций. Управленческая «перестройка» способствует популярности университетов, изменению корпоративной культуры. Так, по данным «The Economist», компания Unilever в 2013 году потратила \$65 млн на образовательное учреждение в Сингапуре, чтобы

ввести новую культуру устойчивого развития²⁹. Акцент обучения перемещается с функциональных навыков в сторону развития способности сотрудника работать с задачами, для которых нет готовых решений (Центр корпоративного обучения при Дюкском университете). По словам П. Сенге, времена, когда сверху принимаются готовые решения, а внизу их нужно только выполнять, уходят в прошлое. Резко выросла широта и ответственность задач, которые необходимо решать менеджерам нижнего и среднего уровней управления. Соответственно, увеличились требования к их квалификации. Они должны уметь успешно управлять бизнес- процессами в бурно меняющемся и трудно предсказуемом окружении, обладать разносторонними навыками и способностью видеть целостную картину бизнеса.

В настоящее время мировой рынок обучения руководителей оценивался более чем в \$70 млрд в год³⁰.

Исследование, проведенное Национальным центром качества образования персонала (США), показало, что 10-процентное увеличение затрат на повышение образовательного уровня сотрудников увеличивает их производительность на 8,6%. В то же время 10-процентное увеличение инвестиций в оборудование приводит к росту производительности лишь на 3,4%.

По данным агентства «Анкор», проводящего анкетирование всех соискателей, пункт о «возможности получения новых знаний» всегда находится в тройке лидеров. По статистике, собранной за 10 лет компанией «Краун Американ Пропертис», налаженная корпоративная система обучения позволила снизить уровень текучести кадров на 85%.

В Швеции персонал ежегодно проходит обучение в объеме 200 часов, в Японии - около 170.

²⁹ Keeping it on the Company Campus //The Economist, 16 мая 2015 года

³⁰ Главные тенденции Executive Education // - Текст: электронный // URL: <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/glavnye-tendencii-executive-education/>

По данным чикагского Института прибыли, наличие тренинговых программ непосредственно влияет на увеличение нормы прибыли компании.

Таблица 2.

Характеристика этапов формирования корпоративного образования за рубежом (в мировом контексте)

Год	Университет, сообщество, объединения	Специфика
1961	McDonald's	Специфика гамбурологии, специалисты по приготовлению, затем готовились управленцы, особый формат работы для данного вида бизнес-процессов (лидерство, команды, отбор персонала)
1973	Lufthansa	Международный тренинговый центр
1984	GE в Кротонвилле	Обновление Дж. Уэлчем корпоративного университета, создание новой модели «стратегическое обновление компании».
1990-е	Unipart, Anglian Water, Lufthansa, Ericsson, Heineken, Daimler, Capgemini	Первые корпоративные университеты европейских государств
1997	Corporate University Xchange (CorpU)	Первая профессиональная ассоциация корпоративных университетов
2002	CLIP (Corporate Learning Improvement Process)	Глобальная профессиональная аккредитация корпоративных университетов
2005	Global Council of Corporate Universities (GlobalCCU)	Первая ассоциация корпоративных университетов с глобальным охватом
2009	награды CorpU	Корпоративный университет (Билайн Университет) получил международное признание
2013	журнал Forbes	Возросшая в мире роль корпоративных университетов – угроза традиционному бизнес-образованию
2017	награды профессионального конкурса GlobalCCU: российские университеты включаются в международную систему	«Лучший корпоративный университет по влиянию на бизнес-результаты» (Корпоративный университет Сбербанка) и «серебро» в номинации «Лучший корпоративный университет по инновациям» (Корпоративный университет МТС)
С 2020 - последние тенденции	Bain и Boston Consulting Group	Стратегическое консультирование, разработка программ обучения на основе собственных материалов,
	MTI, TMI, CBSD, TEAM TRAINING	тренинговые компании
	Accenture, PriceWaterHouse Coopers	организационном консультировании

	союз FT и испанской бизнес-школы IESE)	Заключение партнерства со школами бизнеса
	IBM Global Learning	Один из крупнейших корпоративных университетов (в составе более 3400 преподавателей в 55 странах мира; в портфеле университета 10 000 специализированных курсов)
	Motorola University	Крупный и успешный корпоративный университет, годовой бюджет этой организации — около 100 млн. долл., ее представляют 99 подразделений в 21 стране мира. Motorola University с постоянным штатом из 400 сотрудников является одним из крупнейших корпоративных университетов мира и охватывает четыре мировых региона: 1) Европа, Ближний Восток и Африка; 2) Азия и Тихоокеанский регион; 3) Канада и Латинская Америка; 4) Северная Америка

Принципы и цели создания корпоративных университетов в зарубежной практике:

1. Кадровый потенциал и резерв.

Запас прочности и передача опыта – долгосрочная перспектива, задел для которой нужно создавать заранее, развитие имеющихся кадров немислимо без постоянной работы над компетенциями и навыками.

2. Управленческие кадры и развитие в новых условиях.

Постоянно изменяющиеся условия экономики и ведения бизнеса требуют новых изменяющийся навыков и самообучения на протяжении всей жизни. Управленческие функции трансформируются и требуют новых навыков.

3. Эффективность и производительность каждого работника и предприятия в целом.

Развитие LLL каждого сотрудника, отдельных подразделений и организации в целом приводит к росту производительности, что в свою очередь дает результативность и эффективность. Мультипликативный эффект от вложений – цель каждой компании.

4. Корпоративная культура.

Лояльность и вовлеченность сотрудников компании нужно развивать в том числе через корпоративную культуру.

Преимущества, которые дает корпоративное образовательное учреждение:

- 1) Единообразии и сохранение общих принципов даже в случае крупной компании с филиалами или группы компаний предприятия
- 2) Наличие достаточного количества сотрудников, в том числе и в резерве, что не позволяет компании испытывать дефицит в кадрах и терять прибыль от недопроизводства
- 3) Система быстрой адаптации новых сотрудников, налаженная система наставничества и погружения
- 4) Компетенции сотрудников в тех сферах, которые нужны именно в этом бизнесе
- 5) Процесс управления оптимизирован, высокая степень управляемости, т.к. управленческие навыки постоянно развиваются
- 6) Снижение конфликтов, напряженности и недопонимания
- 7) Эффективность передачи навыков, непосредственно связанных с данной компанией
- 8) Планирование и стратегические цели всем понятны, достижение которых происходит эффективнее
- 9) Управление карьерой каждого отдельного сотрудника и подразделений в целом

1.3. Анализ российских корпоративных университетов: необходимость трансформации существующей модели корпоративного обучения

Корпоративные университеты в России появились в 1990-е годы, это связано с тем, что административно-командная экономика не допускала

наличие частной собственности, конкуренции, а образование было исключительной монополией российского государства. Выдача дипломов, сертификатов и иных документов об образовании было невозможно. Необходимость корпоративного обучения сводилась к наставничеству на местах, введение и погружение в должность, отсутствие изменений и развития.

Кроме того, лицензии на образовательную деятельность имели только государственные образовательные учреждения, все остальные формы были запрещены.

Все изменилось с переходом к рыночной экономике, приватизацией и частной собственностью. Крупные организации были приватизированы и могли иметь любые подразделения в своей структуре по усмотрению руководства компании. Изученный международный опыт и лучшие мировые практики позволили оценить преимущества создания внутрифирменных образовательных учреждений, таких как корпоративный университет. Первыми корпоративные университеты начали создавать крупные компании, в том числе «Газпром», АвтоВАЗ, ММК, «ВымпелКома». Корпоративные университеты Сбербанка, «УРАЛСИБа», «Северстали», «Норильского никеля» сегодня признаны в качестве основоположников бизнес-модели образования. Одним из первых был также созданный в 1999 году Университет Билайн, который также входит в топ лучших корпоративных образовательных учреждений в России. Обучение прошли более 18 000 человек, разработано более 200 курсов, имеется электронная библиотека. Целью работы является – создать пространство для самореализации, построение карьеры и развитие личных компетенций³¹. Однако обучаться могут только сотрудники компании, прокачивая hard skills (непосредственные навыки работы) и soft skills (гибкие навыки,

³¹ Университет Билайн - Текст: электронный // URL: <https://www.topnomer.ru/blog/universitet-bilajn-chemu-uchit-krupnejshij-sotovyj-operator.html>

необходимые для продуктивной работы и дружелюбной атмосферы в коллективе).

Всплеск открытия корпоративных университетов пришелся на 2000-е: «Росатом», «Газпром нефть», РЖД, Сбербанк, НЛМК, ТМК и другие. Внутрифирменная трансформация, а также движение и развитие были связаны именно с созданием дополнительной структуры – корпоративный университет.

В начале 2020-х годов корпоративные университеты продолжали активно создаваться, например «Почты России», «Интер РАО», АЛРОСА. При этом все чаще корпоративные университеты определяют свою деятельность не как T&D (тренинги и развитие), а как L&D (обучение и развитие). Эти термины отражают качественно разные подходы: распространение термина «обучение» (learning) отражало такие прогрессивные тренды, как перенос акцента с передачи знаний и навыков от преподавателя на самообучение и саморазвитие, а также коллаборативное обучение и развитие сотрудников компаний, не говоря уже об усилении тенденции к непрерывному обучению.

В настоящее время среди корпоративных университетов России сложилась группа лидеров, получивших признание международного экспертного сообщества. Среди них шесть российских корпоративных университетов, являющихся членами ключевых глобальных ассоциаций (EFMD, ECLF, CLIP, Global CCU, EOCCS) и/или получивших их аккредитации и сертификации:

- 5 членов EFMD (Сбер, Сибур, Банк России, РЖД, НЛМК);
- 3 члена ECLF (Банк России, Сбер и НЛМК);
- 2 обладателя аккредитации CLIP (Сбер, 2016 и 2021 г.; Сибур, 2021), а КУ НЛМК в начале 2022 г. прошел процедуру допуска к ней;
- 3 обладателя сертификации Global CCU (Сбер, 2016; РЖД, 2019; Газпром нефть, 2021);

– 2 обладателя сертификации EOCCS для своих онлайн-программ (Сбер, 2017; Банк России, 2021)³².

Положительный пример российской практики - СберУниверситета. Созданный в 2012 году, в 2022 году он стал лауреатом Премии «Эффективное образование - 2022», имеет собственную экосистему, реализует более 500 образовательных решений для более 45 тыс. слушателей ежегодно, в том числе перспективные направления «Цифровые профессии» (более 1,7 тыс. фактической аудитории)³³. Сегодня он – лидер по эффективности оценки показателей деятельности: имеет 2 аккредитации CLIP и EOCCS - Европейского фонда развития менеджмента, около 140 программ³⁴.

Одним из первых перспективных опытов создания подобного учреждения - головной учебно-методический центр Компании «Норильский никель». Созданный в 2007 году, начал функционирование 1.04.2007 года. Опыт описан в книге ректора Каганова В.Ш., появившейся в 2008 году. Корпоративный университет успешно функционирует в настоящее время. «Уникальное учебное заведение, которое является ключевым звеном системы непрерывного образования и управления знаниями в компании «Норникель» и обеспечивающее ее потребность в высококвалифицированном персонале»³⁵. Он реализует 751 программу для более 30 тыс. слушателей ежегодно.

Корпоративный университет РЖД³⁶ транслирует корпоративные ценности ОАО «РЖД», проводит обучение по 187 программам, корпоративный университет МТС³⁷ имеет более 150 онлайн-программ

³² Миронова М. Исследование: корпоративные университеты России // - Текст: электронный // URL: <https://education.forbes.ru/authors/korporativnie-universitety#rec506559886>

³³ Осипчук Н. // - Текст: электронный // URL: <https://trends.rbc.ru/trends/mba/business-schools-and-programs/6380ad0f9a7947453465a246>

³⁴ Корпоративный университет Сбербанка. // - Текст: электронный // URL: sberbank-university.ru/about/university/

³⁵ Корпоративный университет Норильский никель. - Текст: электронный // URL: <https://university.nornik.ru>

³⁶ Корпоративный университет РЖД. - Текст: электронный // URL: universitetrzd.ru/kak-uchim/

³⁷ Корпоративный университет МТС- Текст: электронный // URL: mtscu.ru/

обучения и более 100 очных тренингов. Обучение проводят 300 бизнес – тренеров.

Технический университет УГМК из корпоративного университета вырос до более широких возможностей: от специализированных технических курсов до подготовки работников различных структурных подразделений организации³⁸. Разработано более 1000 профессиональных стандартов, на основе которых создаются корпоративные образовательные программы. Ежегодно могут обучиться до 13 000 человек.

Газпром корпоративный институт³⁹: система непрерывного фирменного профессионального образования персонала формирует и развивает корпоративные компетенции для достижения эффективности стратегии и цели организации. Характеризуется многоуровневой системой корпоративного обучения и охватывает все группы персонала, от молодых специалистов до резерва высших управленческих кадров. С 1995 года образовательным учреждением реализовано около 5,7 тысяч учебных семинаров, повышение квалификации и профессиональную переподготовку за этот период успешно завершили более 110 тысяч руководителей и специалистов администрации, дочерних обществ и организаций ПАО «Газпром». Ежегодно более 70 тысяч слушателей проходят обучение по экономике, менеджменту, методам нефтегазодобычи, информационным технологиям, бухгалтерскому учету, финансам, праву, охране труда, иностранным языкам, корпоративной этике и другим направлениям.

Корпоративный университет НЛМК⁴⁰ - центр передовых образовательных решений и распространения накопленных в компании знаний, лучших практик и международной экспертизы. Корпоративный университет был создан в 2016 году для централизации и внедрения единой

³⁸ Корпоративный университет УГМК - Текст: электронный // URL:: <https://tu-ugmk.com>

³⁹ Газпром корпоративный институт - Текст: электронный // URL: <https://institute.gazprom.ru/about/>

⁴⁰Корпоративный университет НЛМК - Текст: электронный // URL: <https://university.nlmk.com/university/about/>

системы управленческого обучения во всей Группе НЛМК. Интересная организация тем, что одной из целей заявлена – построение самообучающейся организации. Однако, недостатком является нацеленность только на развитие руководителей и совершенствование системы управления.

Университет Банка России⁴¹ осуществляет содействие развитию финансового рынка. Занимается подготовкой специалистов не только для Банка России, но и для внешнего рынка (в первую очередь, для финансового сектора). Портфель содержит более 700 программ обучения на развитие профессиональных и личных компетенций, навыков, в том числе и управленческих.

Корпоративный университет компании СИБУР⁴². формирует содержание и стандарты корпоративного обучения, развивает кадровый потенциал компании, помогает бизнесу во внедрении изменений, создает среду для развития руководителей и сотрудников для обеспечения конкурентоспособности в краткосрочном и долгосрочном периодах. Основными ориентирами в деятельности КУ являются актуальные задачи бизнеса: повышение производственной и экономической эффективности; кадровое обеспечение растущих потребностей бизнеса; формирование единой производственной культуры на предприятиях компании. В портфеле разработано более 1400 курсов.

Корпоративный энергетический университет «Интер РАО»⁴³. Осуществляет подготовку руководителей и специалистов служб главных инженеров энергопредприятий, сетей, электростанций и кадрового резерва на руководящие должности с компетенциями в области экономики энергетики и прогнозирования спроса и маркетинга, энерготрейдинга, аналитики рынка,

⁴¹ Университет Банка - Текст: электронный // URL: https://cbr.ru/about_br/bankstructute/ubr/

⁴² Корпоративный университет компании СИБУР // - Текст: электронный // URL: <https://career.sibur.ru/korporativnyi-universitet/about-university/>

⁴³ Корпоративный энергетический университет «Интер РАО» - Текст: электронный // URL: <https://keu-ees.ru>

топливообеспечения, АСКУЭ и биллинга, логистики, управления проектами. управления проектированием, поставками, строительством (ЕРС, ЕРСМ) и организации работ в области тепло- и электромонтажа.

Корпоративная Академия Роскосмоса⁴⁴ - отраслевой оператор Госкорпорации «Роскосмос» и ключевой образовательный центр, ключевые особенности: комплексное развитие корпоративных, профессиональных и управленческих компетенций, отраслевая специфика, сочетание традиционных и инновационных методов и технологий обучения. Комплекс программ на 2023 год представлен в каталоге 2023, уникальных для ракетно-космической отрасли⁴⁵.

Одним из примеров развития в обратном направлении является ПАО «Северсталь». Корпоративный университет был создан одним из первых в 2002 году, однако, через 8 лет университет был превращен в отдел по обучению и развитию ПАО «Северсталь». Такое решение было принято руководством. Однако самое важное, что от важного инструмента развития организации не отказались. На данный момент Отдел по обучению и развитию⁴⁶ оказывает образовательные услуги по программам профессионального обучения сотрудников и кандидатов на трудоустройство по различным направлениям.

В российских компаниях сформировалось представление о том, что организация, претендующая на имя, долю рынка, известность, обязательно должна иметь в своей структуре свой корпоративный университет. Несмотря на дорогостоящую процедуру создания, содержания корпоративного университета, организации тратят огромные бюджеты на данное направление. Это связано с наличием неоспоримых фактов, которые

⁴⁴ Корпоративная Академия Роскосмоса - Текст: электронный // URL: <https://www.roscosmos.ru/25077/>

⁴⁵ Комплекс программ- 2023 - Текст: электронный // URL: https://www.roscosmos.ru/media/files/2023/pres_akademia_roscosmos_pecatnaa_versia_a4.pdf

⁴⁶ Отдел по обучению и развитию ПАО «Северсталь» - Текст: электронный // URL: <https://severstal.com/rus/about/structure/businesses/cherepovetskiy-metallurgicheskiy-kombinat/uchebnyy-tsentr-chemk/>

подчеркивают статусность организации, распространяют бренд, привлекают инвесторов. Хотя цели и задачи функционирования корпоративного университета связаны с корпоративным обучением сотрудников и их подготовкой, адаптацией, а также совершенствованием практических навыков, что в конечном итоге должно приводить к увеличению прибыльности компании. Иного экономического объяснения таких затрат не может быть. Исследуемые организации-участники опроса показали, что средний годовой бюджет таких структурных подразделений как корпоративные учебные центры достигает 400 млн. рублей, что превышает 1% от фонда оплаты труда компаний (1,19-2%). В западных компаниях эта цифра доходит до 2,5% от расходов на персонал⁴⁷.

Это действительно так. Наличие корпоративного образовательного учреждения дает возможность через образование транслировать бренд и еще большую узнаваемость на рынке, а, следовательно, конкурентоспособность.

По данным ForbesEducation, основные количественные характеристики (статистика) корпоративных университетов России на 2022 год выглядит так.

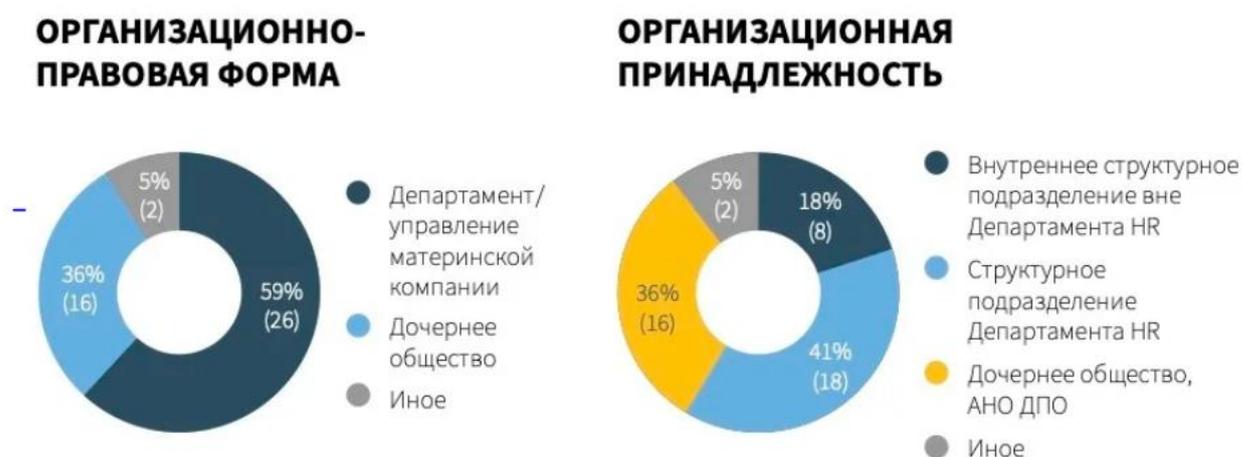


Рис. 1 Организационно-правовая форма и организационная принадлежность российских корпоративных университетов

⁴⁷ В. Катькало Цель любого корпоративного университета – внести вклад в устойчивую конкурентоспособность компании - Текст: электронный // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5693872>

ПРЯМОЕ ПОДЧИНЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ КУ

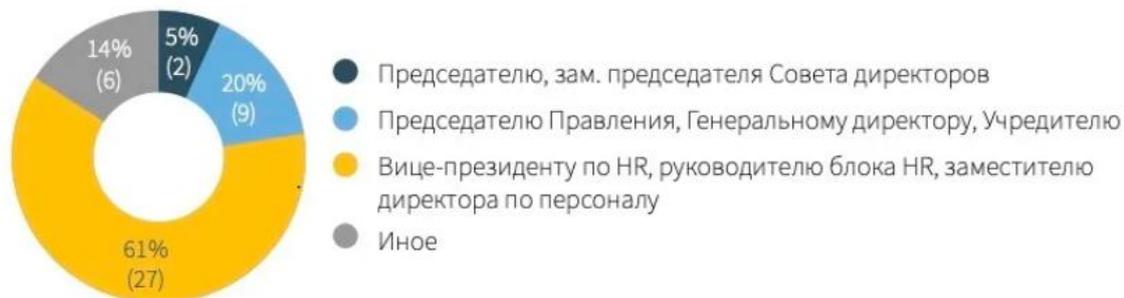


Рис.2 Подчиненность руководителя

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Внутренняя целевая аудитория:

Все сотрудники компании **77% (34)**

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

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

Внешняя целевая аудитория:

Студенты, школьники **16% (7)**

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

СПЕКТР ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Образование **100% (44)**

Оценка персонала **66% (29)**

Координация взаимодействия компании с вузами **64% (28)**

Издательская деятельность **16% (7)**

Иное **61% (27)**

СРЕДНЯЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

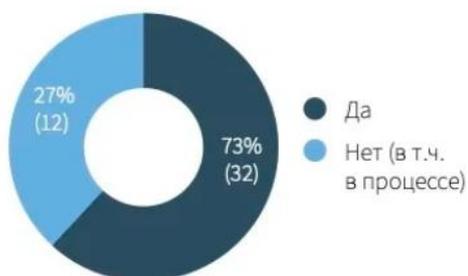
73 093 ЧЕЛОВЕКА

СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ В 2021 Г. ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

43,4 ЧАСА НА ЧЕЛОВЕКА

Рис. 3. Целевая аудитория и спектр деятельности корпоративных университетов

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



НАЛИЧИЕ СОБСТВЕННЫХ ДИПЛОМОВ/СЕРТИФИКАТОВ КУ

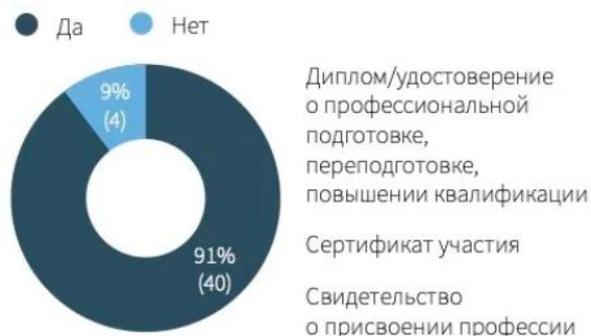
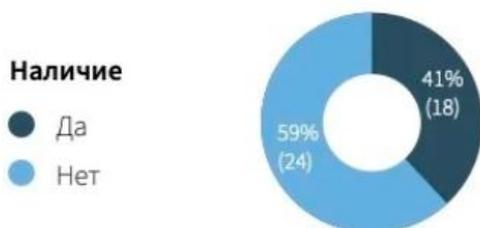


Рис. 4 Наличие государственной лицензии и способность выдавать дипломы/сертификаты

СОБСТВЕННЫЙ КАМПУС



Средняя площадь

23 257 м²

АУДИТОРНЫЙ ФОНД



Средняя площадь

2733 м²

НАЛИЧИЕ АУДИТОРИИ ДЛЯ ГИБРИДНОГО ОБУЧЕНИЯ



НАЛИЧИЕ СТУДИЙ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА МЕДИАКОНТЕНТА



Рис. 5 Материально-техническое обеспечение



Рис. 6. Среднегодовой бюджет и формат обучения

ТРИ ГЛАВНЫХ КПЭ КУ В 2021 Г.

Объем обучения	23,6% (30)
Количество и удовлетворённость	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)

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ В 2020-2022 ГГ.



Рис.7 Реализация образовательных решений и их эффективность

Одной из последних тенденций развития корпоративного образования становится создание Справочника корпоративных университетов⁴⁸. Высшая

⁴⁸ Сбор данных для исследования проводился в мае – июне 2022 года. Участники проекта «Корпоративные университеты России – 2022» предоставили информацию о результатах своей деятельности за 2021 год и

школа бизнеса НИУ ВШЭ провела исследование популяции корпоративных университетов (КУ) и опубликовала его результаты в справочно-аналитическом издании «Корпоративные университеты России – 2022»**. Его цель – сформулировать портреты ведущих КУ России и обозначить тренды развития отрасли. Директор Высшей школы бизнеса В. Катькало отметил, что за последние 20–25 лет корпоративные университеты и в мире, и в России стали важным элементом систем управления развитием ведущих компаний. При этом в разных странах и отраслях корпоративные университеты имеют общие профессиональные основы организации, стадий эволюции и современной цифровой трансформации. Создание рейтинга корпоративных университетов – нерациональная и нереальная задача, т.к. в силу специфики отраслевой они не имеют сопоставимости и соизмеримости. Поэтому задача сейчас – «срез текущего состояния отрасли» на данный конкретный момент времени⁴⁹. Справочник внесет свой вклад в обмен опытом и развитие экспертного сообщества», – резюмирует Наталья Шумкова, автор исследования, заместитель директора Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ по корпоративному обучению⁵⁰.

Тем не менее, при таком развитии корпоративных образовательных учреждений и положительно транслируемом опыте имеется ряд проблем, которые подчеркивают необходимость трансформации российского корпоративного обучения:

- значительные затраты на корпоративное образовательное учреждение;
- конкуренция за ресурсы между подразделениями и регионами, как следствие неравномерное развитие

поделились планами на 2022 год. К участию были приглашены 60 руководителей корпоративных университетов компаний из рейтинга «Эксперт-200» и других крупных российских организаций, которые известны своим фокусом на развитие человеческого капитала. Возврат заполненных анкет составил около 75% (44 анкеты).

⁴⁹ Катькало В. О корпоративных университетах - Текст: электронный // URL: <https://www.hse.ru/ba/logistics/news/801239384.html>

⁵⁰ Миронова М. Исследование: корпоративные университеты России - Текст: электронный // URL: <https://education.forbes.ru/authors/korporativnie-university#rec506559886>

- нацеленность на внутреннее обучение, отсутствие транслирования обучения вне и желания раскрывать свою коммерческую тайну
- пересечение функций корпоративного университета и HR-службы
- отсутствие социальных целей корпоративного университета, а также целей устойчивого развития
- отсутствие системного, комплексного решения, взаимосвязи между курсами в портфеле программ и элементами всей возможной системы корпоративного обучения (субъектов, объектов, результатов)

Необходимость трансформации российского корпоративного обучения:

1. Четвертая промышленная революция

Концепция Клауса Шваба⁵¹ The Fourth Industrial Revolution делает акцент на том, что дальнейшее развитие будет определено широким внедрением киберфизических систем в производство (индустрия 4.0). Повышение уровня и качества жизни неизменно несет в себе риски нестабильности и вызовы человечеству. Масштабное расширение внедрения цифровых технологических новаций изменяет требование к человеческому ресурсу гораздо быстрее, чем происходит процесс обучения в классическом понимании. Профессия человека не может уже рассматриваться в статической понимании на всю жизнь. Человечеству приходится обучаться постоянно, так называемое lifelong learning становится неотъемлемой частью развития трудового потенциала, причем, постоянное, стремление к знаниям становится не только добровольным развитием человека в профессии, а заставляет осваивать сферы, не присущие профессии, в том числе аналитику больших данных, искусственный интеллект, моделирование и симуляторы, информационная безопасность и прочие сферы цифровых профессии, без которых сегодня невозможно представить развитие любой отрасли.

⁵¹ Клаус Шваб, Николас Дэвис. Технологии четвёртой промышленной революции Эксмо, 2018. — 320 с.

Развитие происходит экспоненциально, технологические новации приведут к социальным сдвигам и новым культурным парадигмам. Трансформация коснется не только технологий, образа жизни человека, но и масштабного изменения профессий и требований к квалификации населения. Понизится роль классических преимуществ экономики в пользу качественных решений, принимаемых на основе больших данных, прозрачность, предсказуемость, системность должны быть основой шеринговой и циркулярной экономике. Однако, это не будет означать то, что человек не будет в силах конкурировать с машинами, хотя профессии будут исчезать, появляться новые, системные, технологичные. Меняется роль профессиональных навыков и компетенций, которые необходимо получать, развивать, добывать на протяжении всей жизни. Эту роль должны взять на себя корпоративные университеты.

2. Неудовлетворенность работодателей компетенциями и квалификацией выпускников классического высшего или среднеспециального образования, отсутствие в процессе обучения полноправного промышленного партнера образовательных программ (заказчика). Заказчиком выступает в первую очередь государство, оплачивая бюджетные места для студентов, а потребителями является бизнес. Отсутствие обязательной отработки выпускников за вложенные бюджетные средства.

3. Ситуация на рынке труда.

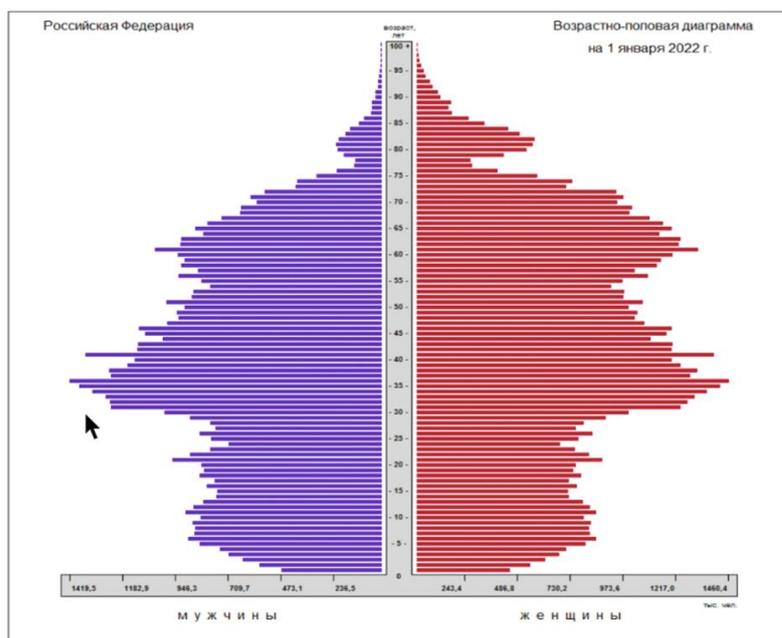


Рис. 8 Ситуация на рынке труда

По данным Росстата, сегодня самая многочисленная группа трудоспособного возраста – люди 30-35 лет. Средний возраст сотрудников компаний растет ежегодно. Это связано с особенностями демографических циклов в России. На данном этапе ситуация ежегодно будет только ухудшаться. Кроме того, компетенции данной части населения – это классические знания, полученные до цифровой экономики.

Ситуация осложняется тем, что в настоящее время на рынок труда выходит 1 человек, с рынка труда уходит в среднем 2 человека. Молодежи на рынке труда в 2 раза меньше, чем 10-15 лет назад. Поэтому ставка на привлечение молодых кадров, омоложение коллектива- невыигрышная стратегия компаний, основная конкуренция за молодых разворачивается среди крупных корпораций в мегаполисах. Поэтому необходимость «войны за умы» будет соседствовать с постоянной переквалификацией и политикой обучения зрелых кадров в корпоративных университетах.

В 4 кв. 2022 года на каждого безработного россиянина приходилось 2,5 вакансии⁵². Численность вставших на учет по безработице упала на 32,3 %, что более, чем в 2 раза превышает снижение спроса на рабочую силу со стороны организаций на рынке труда.

Таблица 3

Численность и уровень безработных в РФ⁵³

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022
Уровень безработицы, %	4,8	4,6	5,8	4,8	3,9
Численность безработных, тыс. чел.	3657,0	3461,2	4316,0	3624,6	2948,3

4. Социально-экономические условия и наличие социально-незащищенных слоев населения: законодательное продление возрастного фактора трудоспособности (пенсионная реформа), устаревание профессий, возникновение новых требований к работнику вследствие изменений социально-экономической политики, потеря квалификации вследствие декретного отпуска, мобилизации и других социальных факторов.

5. Рост расходов на кадровую политику и переквалификацию персонала, вовлеченность, корпоративную культуру со стороны бизнеса, изменение модели структурных подразделений в сторону бизнес-модели.

6. Потребность партнерства со стороны образовательных учреждений, государства, будущих кадров и промышленных партнеров в изменении образовательного процесса.

7. Изменение государственной политики занятости, утверждение национальных проектов и государственных программ, вовлечение в процесс содействия занятости населения, роста доходов и демографии бизнес-сообщества.

На заседании Совета по развитию и нацпроектам Путин В.В. поставил 6 основных задач на 2023 год. Одним из приоритетов – укрепление

⁵² На рынке труда возник дефицит соискателей - Текст: электронный // URL: <https://iz.ru/1478224/oksana-belkina/vot-eto-kadr-na-rynke-truda-voznik-deficit-soiskatelei>

⁵³ Трудовые ресурсы, занятость и безработица - Текст: электронный // URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force

технологического суверенитета, в том числе экономического, финансового, технологического и кадрового. Задача – укрепление кадрового суверенитета невозможна без участия государства в политике подготовки кадров современной квалификации и технологического уровня, способного решать задачи для построения экономического суверенитета. Государство планирует финансировать данную сферу, а также участвовать в определении задач и целей данной области.

Среди них не менее важная задача - рост доходов граждан, который в свою очередь должен обеспечиваться не только ростом МРОТ, но и обеспечением достойного дохода работникам, имеющим работу: «Среди тех, кто трудится, не должно быть бедных людей, которые едва сводят концы с концами. Работа, именно работа, должна обеспечивать человеку достойный доход».⁵⁴ Таким образом феномен «работающий бедный» должен прекратить свое существование.

Совет Федерации утвердил минимальный размер оплаты труда (МРОТ) на 2023 год на уровне 16 242 рублей⁵⁵ (рост на 6,3% по сравнению с предыдущим годом), при этом величина прожиточного минимума⁵⁶ на 2023 год установлена п. 4 статьи 8 Федерального закона от 05.12.2022 N 466-ФЗ "О федеральном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов"⁵⁷ в размере 14 375 рублей.

8. Возможности участия корпоративных университетов в распределении государственных ресурсов на подготовку специалистов по различным государственным программам, проектам и грантам.

⁵⁴ Путин поставил правительству шесть задач на 2023 годна // [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20221215/council-1838930361.html>

⁵⁵ Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ (ред. от 19.12.2022) "О минимальном размере оплаты труда" // [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/3d0cac60971a511280cbba229d9b6329c07731f/

⁵⁶ Федеральный закон от 24.10.1997 N 134-ФЗ (ред. от 29.12.2020, с изм. от 05.12.2022) "О прожиточном минимуме в Российской Федерации" // [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16565/b2b920d5ce037306c2c0a416e763bc203ab116ef/

⁵⁷ Федеральный закон от 05.12.2022 N 466-ФЗ "О федеральном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов" // [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_433298/2ecab82f1fd6109fc613ed57385ea55bb37765ba/#dstl00125

Выводы по Главе 1:

Корпоративное обучение стало постоянным участником корпоративного развития и уважающей себя корпорации. Корпоративные университеты, образовательные и учебные центры стали привычным явлением бизнес-сообщества. Они помогают не только в развитии компании, но и транслировании имиджа, а также мультипликативному эффекту в приросте капитала. Кроме того, желание создать самообучающую организацию транслируют многие корпоративные университеты, понимая все плюсы данной системы.

Однако тенденции современного мирового и национального хозяйства подчеркивают необходимость внедрения инноваций и в корпоративное обучение. Не может остановиться развитие, должно быть постоянное усовершенствование и инновационный подход.

2. Инновационные аспекты новой модели корпоративного образовательного учреждения

2.1. Подходы к оценке инноваций в корпоративных образовательных учреждениях

Корпоративные образовательные учреждения в настоящее время носят не только прикладной характер образовательной функции с целью подготовки сотрудников для своей организации, переобучить, дать им новые компетенции, но также стратегический характер, причем связанный с долгосрочной концепцией развития самой организации.

Корпоративные образовательные учреждения имеют свою концепцию развития, непосредственно связанную с концепцией развития компании. В качестве подразделения организации или отдельного юридического лица группы компании (корпорации) корпоративный университет разделяет миссию компании, усиливая профиль организации по разным направлениям, в том числе имиджевой, кадровой, технологической и другими.

Корпоративному университету, как и самой организации, присущи инновации. Различают несколько видов инноваций: технологические, социальные, продуктовые, организационные, маркетинговые.

Для определения инновационного корпоративного образовательного учреждения воспользуемся классификацией инноваций М.С. Бургина:

- технологические инновации – новшества, касающиеся различных технических средств и оборудования, использованного в обучении;
- методические инновации – инновации в области методики обучения и воспитания, преподавания и учения, организации учебно-воспитательного процесса;
- организационные нововведения – освоение новых форм и методов организации труда;

– управленческие нововведения затрагивают структуру, методы управления производством, ориентированы на замену элементов системы управления (или всей системы в целом);

– экономические инновации напрямую не связаны с педагогикой, но их влияние сказывается на работе всей системы образования через положительные изменения в финансовой, платежной, бухгалтерской областях, а также в планировании, мотивации и оплате труда;

– социальные нововведения проявляются в форме активизации человеческого фактора путем разработки и внедрения системы усовершенствования кадровой политики;

– юридические инновации – это новые и измененные законы, нормативно-правовые документы, определяющие и регулирующие все виды деятельности образовательных учреждений⁵⁸.

Инновационные учебные организации, по мнению М.С. Бургина, работают в режиме развития. Поддерживая данное утверждение, можно добавить, что инновации в корпоративных университетах происходят не ради инноваций, а вследствие развития самой организации, ее движения в определенном направлении, усиливая динамику развития и конкурентные преимущества. В противном случае, расходы на организацию и содержание корпоративного образовательного учреждения не имеют смысла.

Самообучающаяся организация помогает расширять возможности, развивать гибкость и умение быстро адаптироваться к резко меняющимся сегодня условиям, решать задачи в условиях непрерывных изменений, адаптация сотрудников позволяет непрерывно трансформировать бизнес⁵⁹. В этот процесс непременно включены корпоративные университеты.

⁵⁸ Бургин М.С. Инновация и новизна в педагогике. Новосибирск: Новосибирский государственный педагогический университет, 2009. С. 4–19.

⁵⁹ Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / Питер Сенге ; пер. с англ. Юлии Константиновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 496 с. «Пятая дисциплина»

Инновационное корпоративное образовательное учреждение, по мнению экспертов, – это выстроенная система внутрифирменного обучения, объединенная единой концепцией и методологией в рамках идеологии и стратегии развития компании, в которой на постоянной основе реализуются инновации, однако, только в случае введения новшеств и усовершенствования структуры, формы, методов, технологий, средств управления, мы можем говорить о корпоративном университете как об инновационном, только динамично развивающаяся и самообучающаяся организация может иметь инновационное учебное заведение. При этом в контексте корпоративного учебного заведения основополагающим моментом являются цели и задачи образовательного учреждения, насколько они совпадают с миссией, целями и задачами корпорации и имеют синергетический эффект.⁶⁰

Однако, в свете новых вызовов, рисков, задач, ускорения темпов развития национальной и мировой глобальной образовательной системы, а также изменения в отрасли промышленного производства, стоит взглянуть на инновационное образовательное учреждение не только со стороны образовательного профиля: внутрифирменного обучения, методики обучения, педагогических подходов, программ обучения и портфеля программ. Следует рассматривать инновации с точки зрения социально-экономического профиля и организационно-управленческого, в том числе оценивать инновационную бизнес-модель, новые взаимодействия с внешним миром, участие в решении социально-экономических проблем государства, технологических и прочих.

Инновационный подход связан с новой ролью корпоративного университета и любого корпоративного образовательного центра, которая сегодня появляется в следствие изменений, указанных выше.

⁶⁰ Е.Г. Леонтьева Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного учебного заведения // Психология и педагогика. 2012. №4, с. 144-147.

Поэтому дополнив определения, изученные нами в ходе исследования, предлагаем сформулировать *инновационное корпоративное образовательное учреждение как постоянно действующая структура организации, направленная на развитие человеческого ресурса, подчиненная конкретным инновационным задачам, целенаправленно связанная с производственной средой организации, являющаяся мозговым центром предприятия, «площадкой» инновационной среды и инновационной деятельности, направленная на решение внутренних задач организации (микросреды) и включенностью в государственную политику (макросреда национальной системы), направленную на решение социально-экономических проблем общества в силу социальной ответственности перед ним.*

Анализ и сравнение корпоративных университетов между собой, предложили Э. Луи Абель и Дж. Ли по типам «профиля». Выделив 4 «профиля» - организационный, образовательный, операционный и партнерский, они изучали в каждом свойства и отличительный решения⁶¹. Чанько А.Д. и А.А. Баснер добавляют 5-й профиль организации – «маркетинговый».⁶² Ряд авторов отмечают важность брендовой составляющей деятельности корпоративных университетов⁶³. Схема сравнения по профилям позволяет систематизировать критерии деятельности университетов, определить параметры и выявить индивидуальную специфику.

⁶¹ Lui Abel A., Li J. 2012. Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. Human Resource Development Quarterly 23 (1): 103–128

⁶² А.Д. Чанько, А.А. Баснер Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях //Российский журнал менеджмента. Том 13, №3, 2015. С.79-110.

⁶³ Eccles G. Marketing the corporate university or enterprise academy. Journal of Workplace Learning 16 (7/8): 410–418 Eccles, 2004; Allen M.. Corporate universities: Globalization and greater sophistication. Journal of International Management Studies 5 (1): 48–53, 2010. Renaud-Coulon A. 2007. Branding your corporate university. In: Allen M. (ed.). The Next Generation of Corporate Universities. Wiley: San Francisco, DeFilippo D., Pearl S. 2012. Learning's external brand. Chief Learning Officer (April): 40–43.

Организационный профиль	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическая роль и фокус деятельности • Контроль за деятельностью • Структура • Стадия развития
Образовательный профиль	<ul style="list-style-type: none"> • Портфель программ обучения и развития • Целевая аудитория • Оценка эффективности обучения
Операционный профиль	<ul style="list-style-type: none"> • Способ финансирования • Используемые технологии
Партнерский профиль	<ul style="list-style-type: none"> • Внутренние партнерства • Внешние партнерства
Маркетинговый профиль	<ul style="list-style-type: none"> • Атрибуты бренда • Каналы внешнего и внутреннего продвижения

Рис. 9. «Профили организации» (на основе литературных источников)

По профилям организаций можно также определить инновационную составляющую и дифференцировать появление в университете инновации, что позволит говорить о нем как об инновационной модели.

Итак, пятипрофильная модель включает:

- 1) «организационный профиль» - управление, стратегия, структура, подчинение и контроль;
- 2) «образовательный профиль» - образовательный процесс, программы обучения, методики, оценка эффективности, целевая аудитория;
- 3) «операционный профиль» - модель финансирования и системы и инструменты технологии;
- 4) «партнерский» профиль» – внутреннее и внешнее партнерство;
- 5) «маркетинговый» профиль» – ориентация корпоративного университета на многочисленных стейкхолдеров, продвижение бренда, каналы продвижения университета, имидж обучающей организации, коммерческий провайдер экспертного знания, позиционирование корпоративного университета на рынке работодателей.

Однако новые веяния в политике, экономике и развития общества вызвали новые запросы к деятельности корпоративных университетов.

Изучив, модель «тройной спирали инноваций» Г. Ицковица и Л. Лейдесдорфа⁶⁴, ее применение в преобразовании образовательной среды и развития корпоративного университета, а также расширение модели авторами Элиасом Г. Караяннисом и Дэвидом Ф.Дж. Кэмпбеллом (до четырех и пятикомпонентной)⁶⁵ можно говорить о еще трех профилях, согласно которым можно характеризовать и сравнивать развитие корпоративных университетов:

6) «социальный профиль» - социальная ответственность, потребности общества, взаимодействие между образовательным учреждением, правительством, бизнесом и обществом;

7) «профиль устойчивого развития» - социально-экологические возможности, решение вопросов устойчивого развития;

8) профиль «экосистемного мышления» - целостность и разнообразие составляющих элементов системы, устойчивость и единство, взаимосвязь компонентов системы, синергетический эффект.

⁶⁴ Ицковиц, Генри; Лейдесдорф, Лоэт (1995-01-01). "Тройная спираль - отношения между университетом, промышленностью и правительством: Лаборатория экономического развития, основанного на знаниях". Рочестер, Нью-Йорк.

⁶⁵ Караяннис Э.Г. и Кэмпбелл Д.Ф.Дж. (2009). ["Режим 3" и "Четверная спираль": на пути к фрактальной инновационной экосистеме 21 века"](#) // Международный журнал технологического менеджмента. 46 (3/4): 201-234



Рис. 10. «Профили организации» (авторская модель) – «8-мипрофильная концепция»

Модель взаимодействия в «тройной спирали» бизнеса, образовательного учреждения и государства размыла границы традиционных ролей, что является инновацией. В новых ролевых позициях инновации взаимодействия должны усилить традиционную роль каждого из участников и добавить новую функцию. Так бизнес включается в новую роль по транслированию практических навыков и компетенций, перенимает знаниевый компонент, помогает ускорению процесса создания нового знания и его коммерциализации. Образовательное учреждение преобразуется из чисто фундаментального исследовательского в предпринимательский, получая роль практических исследований, а также учится бизнес-процессам. Государство из наблюдателя и управленца превращается в полноценного партнера, транслирующего потребности общества, экономики и устойчивого

развития на весь тройственный союз, направляя «невидимой рукой» в социальную ответственность, экономическую и национальную безопасность и устойчивое развитие.

Появление в модели тройной спирали четвертого компонента – общественность (гражданское общество) неизбежно, исходя из условий полноценного развития социального и конкурентоспособного государства и общества. Расширенная теория направлена на сближение инноваций и общества. Действительно, запросы общества часто отличаются от предложенных бизнесом и наукой технологии и инновации. Поэтому воздействие, которое потенциально они могли бы оказать, может отсутствовать. Включение социальной ответственности как компонента в спираль является дополнением корпоративных образовательных учреждений в обучении и проведении исследований.

Появление пятой грани или «спирали» определяет социально-экономической возможности для общества применения знаний, разработки знаний, инноваций и проведения исследований⁶⁶. Границей вызова является устремление к устойчивому развитию и появление инноваций для решения проблем устойчивого развития снижает угрозы от деятельности тройного союза, его синергетического эффекта, который может нанести вред, вместо пользы.

2.2. Инновационная модель в разрезе «операционного профиля» и «партнерского профиля». (Бизнес-модель)

Анализ деятельности корпоративных образовательных учреждений и выявление инновационной составляющей в модели в разрезе «операционного» профиля показывает, что в качестве моделей

⁶⁶ Моавлаво Караяннис, Элиас Г.; Барт, Торстен Д.; Кэмпбелл, Дэвид Ф. Дж. Инновационная модель с пятой спиралью: глобальное потепление как вызов и движущая сила инноваций. Журнал инноваций и предпринимательства. 1 (1), 2012.

финансирования корпоративных университетов выделяют только 2 – бюджетную и предпринимательскую⁶⁷. Классически в бюджетной модели компания утверждает в части годового бюджета расходы на управление человеческими ресурсами. И как говорилось в 1 главе, эти расходы доходят до 1 % от ФОТ компании. Компания закладывает эти расходы с целью повышения эффективности деятельности людей и бизнеса в целом. Без этих расходов не видится перспектива роста в компании, роста эффективности и прибыльности. Если корпоративный университет по оценке эффективности находится на высоком уровне, то в бюджет закладываются не только прямые расходы, но и дополнительные для социальных мероприятий, поддержания корпоративного духа, распространения корпоративной культуры и иные непредвиденный расходы.



Рис. 11 Бюджетная модель корпоративного университета

Предпринимательская модель финансирования по названию указывает на то, что средства изыскиваются в предпринимательской деятельности, оказание работ, выполнение услуг, чаще всего это услуги по обучению сторонних организаций, аналог консалтинговой компании, к услугам которой обращаются другие бизнес-единицы с целью получения компетенций, которые отсутствуют у них. Для 70% российских корпоративных университетов реализация программ обучения и развития на внешнем рынке

⁶⁷ Meister J. C. 1998b. Ten steps to creating a corporate university. Training and Development (November): 38–43. Moore J. 2002. Running a corporate university like a business: A financial model. In: Allen M. (ed). The Corporate University Handbook. AMACOM: N. Y.; 33–42.

стала обычной практикой. Как правило, такие образовательные решения реализуются для сотрудников крупных клиентов или партнеров, поставщиков, опорных вузов, но порой обучение проводится для открытого рынка. Доля доходов от внешних клиентов в совокупном бюджете доходов может составлять более 25%.⁶⁸ При этом бюджет у корпоративного образовательного учреждения также присутствует, расходы из средств компании планируются ежегодно, однако, дополнительные функции университета, его развитие и иные расходы связаны с дополнительно поступившими от предпринимательской деятельности доходов. Надо отметить, что внешнее партнерство также строится на обучении заказчиков продукции, если это связано с интеллектуальным технологическим процессом внедрения, установки, запуском и администрированием при использовании высокотехнологичного оборудования. Таким примером на зарубежном рынке был Siemens- продажа оборудования с обучением заказчика. Сегодня российские компании также внедрили этот процесс для внешних заказчиков, исходя из потребностей рынка.



Рис.12 Предпринимательская модель корпоративного университета

Пересмотр бюджета в сторону сокращения, возникновение рисков сокращения прибыли организаций в связи с общемировой ситуацией санкций, пандемией и обострением военных конфликтов заставило

⁶⁸ Миронова М. Исследование: корпоративные университеты России - Текст: электронный // URL: <https://education.forbes.ru/authors/korporativnie-uni-versity#rec506559886>

предприятия и организации по-новому взглянуть на «операционный» профиль, связанный с финансированием деятельности корпоративных университетов.

Старт федерального проекта «Содействие занятости»⁶⁹ в рамках национального проекта «Демография» помог превратить корпоративный университет **из центра расходов в центр доходов организации** (из бюджетной модели корпоративного профиля в бизнес-модель).

Возникновение таких проблем в государстве, как были описаны выше, и проблем, связанных с высвобождением работников в период пандемии, ухода иностранных компаний и увольнения сотрудников привели в 2020 году к неутешительным макроэкономическим параметрам – рост регистрируемых безработных вырос в 5 раз, появление сотрудников под риском увольнения, сложные поиски работы социально-незащищенных слоев населения (выпускников учебных заведений, впервые ищущих работу, женщин, находящихся в декрете, а также имеющих детей до 7 лет, лиц старше 50 лет). К этим проблемам можно добавить демографическую ситуацию, социально-психологическую готовность к трудовой деятельности и отношение к профессиям, общее падение образовательного уровня, проблемы подготовки кадров учебными заведениями, не удовлетворяющими потребности работодателей, а также необходимость глубоких изменений в системе образования и подготовки кадров в стране.

В свете всей ситуации в 2021 году стартовал федеральный проект «Содействие занятости»⁷⁰ — это государственный проект, цель которого помочь гражданам повысить квалификацию и востребованность на рынке

⁶⁹ Постановление правительства РФ от 15 апреля 2014 года N 298 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Содействие занятости населения" (с изменениями на 25 ноября 2021 года) // Консультант плюс.

⁷⁰ Постановление Правительства РФ от 27 мая 2021 г. N 800 «О реализации мероприятий по организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования отдельных категорий граждан на период до 2024 года" // Консультант плюс.

труда, сменить профессию или открыть свое дело в качестве ИП или самозанятого.

Основой для внедрения и успешного освоения данного проекта служат Национальные цели и приоритеты, включенные в 12 основных национальных проектов:

- 1) Сохранение населения, здоровье и благополучие людей и развитие человеческого потенциала;
- 2) Увеличение реальных доходов населения, сокращение числа малообеспеченных граждан;
- 3) Предоставление гражданам широких возможностей для получения профессиональной подготовки и переподготовки на протяжении всей жизни в соответствии с потребностями рынка труда;
- 4) Экономическая безопасность - установление принципа приоритетности трудоустройства российских граждан.

Взаимовыгодный союз похож на модель тройной спирали государства, бизнеса и системы образования, но с введением в нее общества. Этот союз решает задачи национальных приоритетов государства (экономической безопасности), решение вопросов бизнеса и промышленников в отношении кадрового обеспечения, помогает систематизировать и трансформировать систему образования, помочь гражданам в вопросах занятости, самоопределения, а в конечном итоге доходов и благополучия.

Изменение организационного профиля касается механизма финансирования деятельности корпоративного учебного заведения и расширение его роли в организации. Корпоративный университет превращается из модели расходных обязательств в модель самоокупаемости (полной или частичной). Все текущие расходы по реализации программ обучения по проекту финансируются проектом, средства, оставшиеся от реализации проектов, в соответствии с законодательством и отдельным учетом должны быть израсходованы на прямые цели корпоративного

университета – развитие, техническое оснащение и корпоративное внутреннее обучение.

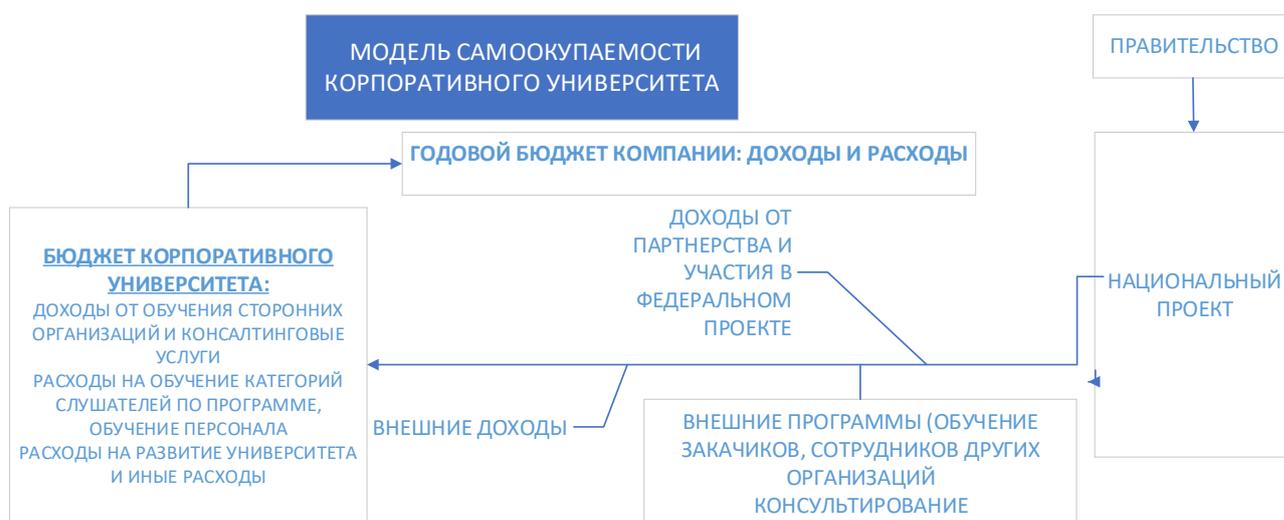


Рис. 13. Бизнес-модель (Модель полной или частичной самокупаемости корпоративного образовательного учреждения)

Предпосылки, проблемы внедрения федерального проекта «Содействие занятости»:

Ситуация на рынке труда и макроэкономические показатели:

- 1) уровень безработицы 4,5%
- 2) рост регистрируемых безработных в 5,6 раза
- 3) уход с рынка иностранных предприятий, высвобождение рабочей силы
- 4) несоответствие квалификации высвобождаемых работников вакантным должностям и требованиям, предъявляемым работодателями

Демографическая ситуация и цели государственной политики с 2019 по 2024 год:

- 1) Национальный проект демография должен обеспечить увеличение суммарной рождаемости, рост продолжительности здоровой жизни, системная поддержка здорового образа жизни и улучшения качества

жизни старшего поколения, создание условий для осуществления трудовой деятельности женщин, имеющих детей

2) Улучшить макроэкономические показатели РФ - помочь гражданам повысить квалификацию и востребованность на рынке труда, сменить профессию или открыть свое дело в качестве ИП или самозанятого.

Напряжённость на рынке труда:

Наличие на рынке труда социально-незащищенного населения:

- 1) молодые специалисты без опыта работы
- 2) лица старше 50 лет и лица предпенсионного возраста
- 3) женщины в д/о и женщины, имеющие детей до 7 лет
- 4) лица, находящиеся под угрозой увольнения

Нехватка специалистов определенных профессий, квалификации и навыков,

неудовлетворенность работодателей качеством подготовки специалистов, дефицит лиц с профильным образованием, несоответствующая профильная подготовка к профессиональной деятельности со стороны образовательных организаций.

В Группе компаний была реализована данная модель на практике при вступлении в проект в качестве партнера с оператором проекта и реализовано обучение по программам «Программист промышленных контроллеров».

Бизнес-модель операционного и организационного профилей предполагает:

- 1) разработка и реализация программ ДПО как для обеспечения подготовки кадров для собственных нужд, так и для российского рынка труда в целом за счет средств федерального проекта «Содействие занятости» в рамках национального проекта «Демография»

- 2) развитие стратегического взаимодействия с реальным сектором в решении вопроса модернизации системы образования, сокращение пропасти между профессиями на рынке и квалификацией претендентов
- 3) сохранение трудовой активности населения, здоровья и благополучия людей, развитие граждан в рамках отраслевого аспекта
- 4) предоставление возможности повысить квалификацию и приобрести дополнительные знания и навыки в целях содействия занятости населения, а также развитие инфраструктуры занятости и внедрение организационных и технологических инноваций и цифровых решений
- 5) ориентацию на экономические показатели, заложенные в федеральном проекте: количество квот, заложенных для обучения по проекту, стоимость софинансирования одного подготовленного специалиста

В 2022–2024 годах новые знания получают по 125 тысяч человек. С 2019 по 2021 год: 64 847 - Прошли обучение, 47 049 - Трудоустроены. Из прошедших обучение: 6 954 - Женщины с детьми, 21 883 - Ищущие работу, 558 - Предпенсионеры, 17 995 - Женщины в декрете.

Объем финансирования мероприятий федерального проекта «Содействие занятости» в рамках национального проекта «Демография» за счет средств федерального бюджета составил 8 303,4 млн рублей в 2021 году, 8866,1 млн рублей в 2022 году, 8864,7 в 2023 году.

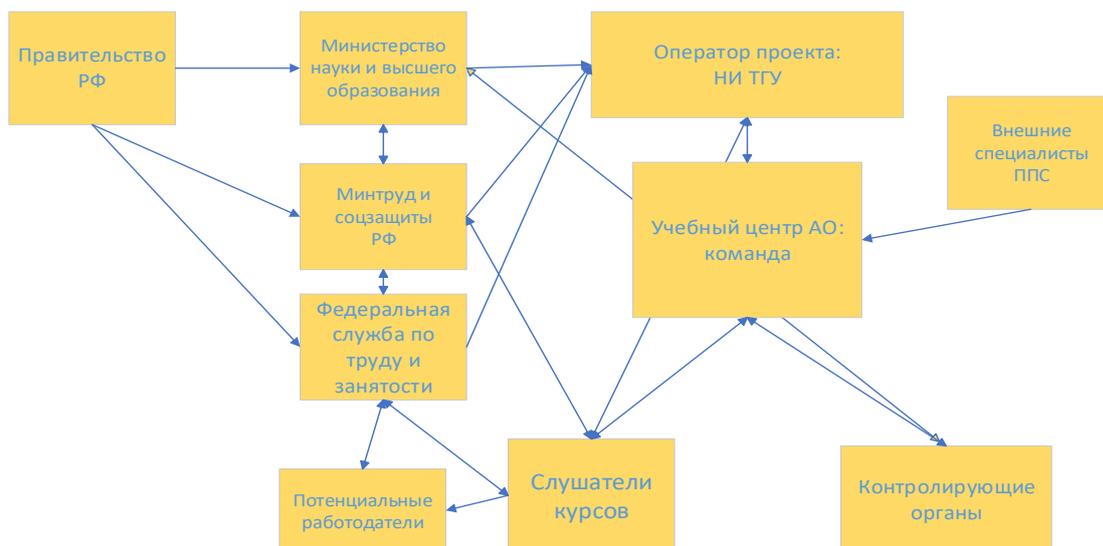


Рис. 14. Матрица ключевых ролей участников бизнес-модели Учебного центра Группы компаний

Таблица 4

Анализ, оценка и управление рисками бизнес-модели корпоративного образовательного учреждения

№	Описание риска	Управление риском	Степень влияния (0-9)	Вероятность возникновения (0-9)
1	административные барьеры, бюрократическое затягивание	Оптимизация, личные договоренности	3	5
2	трудоемкость и длительность оформления пакета документов	Организация команды, оптимизация	5	7
3	невостребованность курса ДПО, ненабор слушателей программы, недобор квоты	Апробация курса, переквалификация и запуск другого курса, наличие альтернатив	8	5
4	недостижение точки безубыточности курса, проекта	Перенос сроков запуска программы, запуск альтернативного курса	7	6
5	нецелевое расходование средств субсидии по гранту, проверки со стороны государственных органов	Строгая отчетность и отслеживания финансовым отделом, бухгалтерией и отделом качества	8	2
6	низкий процент успешно завершивших курс, прошедших аттестацию, получивших удостоверение	Помощь каждому слушателю, личное сопровождение, курирование, мотивация	7	8

	(недополучение финансирования за слушателей курсов)			
7	низкий процент трудоустройства прошедших курс (недополучение 30% финансирования)	Мотивация, трудоустройство в собственной компании, переговоры с HR других компаний, помощь центра занятости	8	9
8	низкий уровень компетенций РОП и ППС внутри организации для обеспечения курса ДПО	Запуск курсов только под компетенции внутренних сотрудников на начальном этапе, Подбор ППС вне организации	5	2
9	технические ограничения и риски технического сбоя	Организация службы технической поддержки, технический куратор курсов	3	8
10	непродление ежегодное данного проекта в рамках проекта «Демография»	Положительные результаты, действительные отчеты, лоббирование интересов	9	4

Список ограничений:

- Длительность проекта и ограничение срока связано с финансовым годом (последние средства поступят в декабре)
- Ограничение количества обучающихся квотой от государства
- Ограничение участников по критериям, определенным в национальном проекте «Содействие занятости»
- Ограничения доступности компетенций по возможным востребованным программам
- Ограничения руководства АО по конфиденциальности и списку предлагаемых программ ДПО
- Целевой аудиторией, могущей по своим первоначальным компетенциям освоить курс
- Финансирование стоимости программ ДПО (не рыночные договоренности) только в соответствии с национальным проектом – стоимость фиксированная
- Наличие только 3 операторов национального проекта по России, их перегруженность

- Только онлайн формат обучения, не дающий возможность реальной практики

Эффект от реализации проекта для государства:

- ✓ доля завершивших обучение из числа работников организаций, находящихся под риском увольнения, ищущих работу и обратившихся в органы службы занятости, безработных граждан, направленных на профессиональное обучение и дополнительное профессиональное образование. 100%
- ✓ численность занятых граждан, в том числе приступивших к трудовой деятельности, зарегистрировавшихся в качестве индивидуального предпринимателя, в частности начавших применять специальный налоговый режим "Налог на профессиональный доход 2024 году 407 823 чел.
- ✓ обучение через всю жизнь, возможности менять профессию работникам и меняться в течение жизни, возможности новых кадров работодателей
- ✓ улучшение макроэкономических показателей
- ✓ снижение общего уровня безработицы, рост занятости населения, процент вновь регистрируемых безработных (не более 1%), рост доходов населения
- ✓ развитие инфраструктуры занятости и внедрение организационных и технологических инноваций с использованием цифровых и платформенных решений в целях поддержки уровня занятости населения

2.3 Инновационная составляющая «социального профиля» корпоративного университета

Анализ «социального профиля» предприятия и организации продиктован наличием социальной ответственности бизнеса перед обществом, по которому можно сравнивать организации и корпоративные университеты. Корпоративная социальная ответственность заставляет бизнес не только зарабатывать, но и делать мир лучше, заботиться об обществе в целом, ориентироваться на людей, семью, окружающую среду, благополучие общества.

К основным признакам данного профиля можно отнести:

- 1) забота о сотрудниках – тренинги, дополнительное образование, профориентация, стажировки, профессиональные курсы от экспертов, построение личного тренда развития сотрудника
- 2) культурное развитие – фестивали, концерты, выставки, встречи интеллектуальных клубов
- 3) распространение социальных ценностей, донесение до каждого сотрудника, мотивировать, вовлекать в процесс, побуждать проявлять инициативу.
- 4) распространение культуры бережливого производства, ответственного потребления, анализа новых технологий с точки зрения вреда обществу
- 5) включение в решение макроэкономических социальных проблем в государстве – полисы ДМС, иное страхование, социальная адаптация, содействие занятости, стажировки в организации

Причины и предпосылки (необходимость) создания Учебного центра «Водители России»:

- 1) отсутствие стратегии развития транспортной сферы, вследствие чего нет понимания путей развития и четкой кадровой политики;

- 2) устаревание текущего профиля профессии «водитель». Потребности создания нового профиля, имеющего новые востребованные компетенции настоящего и будущего;
- 3) 27% нехватка кадров в транспортных компаниях, спрос на услуги транспортных компаний растет;
- 4) старение профессиональных водителей (средний возраст 50 лет), необходимость омоложения кадров в опасной профессии;
- 5) простой большегрузного транспорта в России более чем на 18%, перегрузки действующих кадров;
- 6) большой объем потенциальной работы и спроса на услуги автотранспортной отрасли (более 7 млн. грузовых автомобилей в России);
- 7) социальный аспект региональной кадровой политики;
- 8) высокие потребности транспортной отрасли в кадрах, отсутствие платформы для решения кадровых вопросов, оптимизация решения поиска и подбора кадров, создание общего пространственно-информационного поля

Учебный центр «Водители России» изучив проблематику социальных аспектов, разработал социальную политику организации, по которой можно оценить «социальный профиль».

Разработка социальной программы в рамках корпоративного образовательного учреждения включает в себя аспекты целенаправленной деятельности по воздействию на социальные группы, социальные интересы, взаимоотношения между ними и остальными участниками данной системы, а также социальные показатели, в числе которых уровень занятости, уровень доходов, структура занятости, профориентация и личностное развитие население, вовлечение лиц трудоспособного возраста в экономический кругооборот, а также развитие квалификации, навыков, в том числе новых, востребованных временем. Кроме того, социальная программа

корпоративного учебного центра связана с социально-незащищенными группами населения, в том числе молодежь от 18 лет, выпускники учебных заведений, не имеющих стажа работы, лиц с ОВЗ, безработных, лиц предпенсионного возраста, выпускников интернатов, не имеющих поддержки в виде наличия близких родственников.

Главной целью социальной политики является стимулирование трудовой и хозяйственной деятельности населения, предоставление каждому условий для распоряжения своими ресурсами, обеспечение взаимодействия и благополучия.

Объекты социальной политики организации – стейкхолдеры и группы, процессы, состояния системы, социальные показатели.

Оценку «социального профиля» организации можно провести по воздействию на стейкхолдеров, включенных в систему: на сколько бизнес берет на себя обязательства решения проблем общества и нацеленности на благополучие.

Параметры для оценки внутренней социальной ответственности:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;

– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

При разработке целей социальной политики, мы определили следующие направления политики и ответственности Корпоративного Учебного центра «Водители России» (они представлены на официальном сайте):



Рис. 14 Направления социальной политики Учебного центра

Таблица 5

Анализ социальной политики Учебного центра «Водители России» с точки зрения стейкхолдеров

№	Стейкхолдеры	Направления и действия	Ожидаемые результаты
1.	Автотранспортная отрасль	Создание цифровой площадки и платформы для создания взаимодействия заинтересованных сторон	Проект Стратегии развития отрасли, влияние на развитие, рост инвестиций, прибыли, эффективности, занятости, вклада в ВВП
2.	Исполнительные органы государственной власти	Обучение и трудоустройство	Повышение уровня образованности слоев населения, решение вопросов трудоустройства и уровня доходов, снижение

			напряженности на рынке труда, рост доходов субъектов РФ через увеличение налогов
3.	Потенциальные слушатели курсов обучения	Обучение и трудоустройство	Обучение, официальное трудоустройство, благополучие
4.	Учебные организации	Новые направления и программ обучения, пополнение бюджета,	Развитие учебных организаций, вовлечение в отраслевое развитие, изменение имиджа профессии и профессионального профиля водителя
5.	Работодатели (автотранспортные компании)	Участие во взаимодействии в экосистеме, предоставление гарантий трудоустройства после обучения	Закрытие потребности в кадрах, создание кадрового резерва, влияние на потенциальные компетенции будущих профессионалов, рост финансовых возможностей и размера компаний, сотрудничество со всеми акторами экосистемы,
6.	Общественная организация «Водители России»	Увеличение количества участников общественной организации, пополнение бюджета Корпоративного образовательного учреждения	Вовлечение заинтересованных сторон в стимулирование развитие автотранспортной отрасли, в проведение мероприятий, информирование, взаимодействие друг с другом, помощь консультационная, инфраструктурная, кадровая. Изменение профиля профессии, создание нового вида профессий и транслирование потребностей общества транспортным компаниям, а также потенциальным работникам, поиск источников финансирования, в т.ч. льготного обучения

Социально-экономические ожидаемые результаты:

- ✓ снижение кадрового дефицита отрасли на 20%
- ✓ профориентация, обучение, трудоустройство выпускников СУЗ, ВУЗ
- ✓ повышение занятости сельской молодежи > на 20% (с 52% до 75%)
- ✓ омоложение среднего возраста кадров до 35 лет за счет вхождения молодежи в отрасль
- ✓ наставничество, профориентация, сопровождение, формирование социально стабильного класса молодых людей из числа сирот и детей без попечения родителей
- ✓ достойная старость, повышение уровня жизни пенсионеров за счет переобучения, повышения квалификации и увеличения трудового стажа
- ✓ повышение демографии страны за счет внедрения механизмов поддержки семей граждан, вовлеченных в автотранспортную отрасль
- ✓ моральное укрепление, физическое оздоровление, повышение эффективности работы граждан в автотранспортной отрасли за счет внедрения принципов здорового образа жизни и традиционных ценностей

2.4. Инновационная экосистема образовательного кластера

Инновационные центры корпоративного образования стали занимать серьезную нишу в силу востребованности как со стороны корпораций, предприятий и организаций, так и со стороны общества и государства в целом.

Подтверждением развития образовательных кластеров и необходимости появления экосистемы образования стало принятие Положения

Министерства просвещения Российской Федерации в 2022 году «О развитии образовательно-производственных центров (кластеров) на основе интеграции образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, и организаций, действующих в реальном секторе экономики, в рамках федерального проекта "Профессионалитет" государственной программы Российской Федерации "Развитие образования"⁷¹.

Данное Положение направлено на установление механизма взаимодействия образовательных организаций с организациями реального сектора, кроме того, определяется система управления образовательно-производственными кластерами. Потребности экономики ставят цель развития образовательных центров, динамику и направления программ обучения, потребителей и механизма продвижения.

Предполагается наличие управляющего центра как коллегиального органа, в который входят представители всех сторон, который координирует деятельность по реализации деятельности, осуществление инициатив.

Взаимодействие между участниками определяется на основании соглашения о партнерстве. Инициатором выступает любой участник (актор) экосистемы.

Направления взаимодействия могут быть в рамках различных уровней и разрезов:

по «образовательному профилю» (образовательные программы, разработки, материально-техническое обеспечение, учебная и производственная инфраструктура);

по «организационному профилю» (управление корпоративным образовательным учреждением)

по «социальному профилю» (развитие профессии, обучение и

⁷¹ Письмо Министерства просвещения Российской Федерации N 05-728 от 23 мая 2022 г. <https://cons.gov70.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=YUzAxeTMnLYk96yo1&cacheid=F853BAC556E22F946E010AD74B87C3FF&mode=splus&rnd=IVyAxeTWxIQUFoCx&base=LAW&n=421319#UJ1BxeTMQccd6ADl>

содействие занятости населения, трудоустройства, рост доходов и благополучия)

по «маркетинговому профилю» (развитие и распространение бренда, генерирование профиля профессии, трансляция новой культуры и образования профессии)

по «партнерскому профилю» (вовлечение как можно большего количества заинтересованных сторон)

по «операционному профилю» (информационные технологии и многообразие видов финансирования)

по профилю «устойчивого развития» (улучшение благосостояния, защита планеты, меры по ликвидации бедности, наращивание экономического роста и решению целого ряда вопросов в области образования, здравоохранения, социальной защиты и трудоустройства, а также борьбе с изменением климата и защите окружающей среды).

Предметом соглашения о партнерстве становится совместная деятельность сторон соглашения, направленная на создание и развитие образовательно-производственного центра, а также любых форм взаимодействия.

Однако для формирования успешного взаимодействия законодательного Положения Министерства просвещения и типовых форм соглашения о партнерстве явно не достаточно.

Успешное взаимодействие определяется системным подходом к созданию кластера в виде экосистемы.

Джеймс Мур: «Экосистемы (социально-экономические) — динамичные развивающиеся сообщества, состоящие из игроков из разных секторов, которые совместно развивают компетенции вокруг инновации, с которой они работают в кооперативной и конкурентной логике»⁷².

⁷² Moore J. The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. — New York: Harper Business, 1996. — 320 с.

Подход к инновационному корпоративному университету через экосистемное мышление важен как способ воспринимать и понимать образовательное учреждение через призму природоподобных систем в целостности и разнообразии его составляющих; элементы этой системы – составляющие «профиля» организации⁷³.

Экосистемное мышление использует биологическую метафору в ответ на сложность окружающего мира. Кроме того, некоторые из ключевых особенностей биологических экосистем идеально подходят для требований к изменениям в образовании, что позволяет легко понять, почему они оказываются метафорически привлекательными для мышления о будущем. Экосистемы обеспечивают:

- разнообразие – множество участников выполняют много ролей, обеспечивая стабильность экосистемы;

- максимальная производительность и круговорот ресурсов в экосистеме
- ресурсы, в том числе знания, оптимизируются и распределяются, поэтому ничто не тратится впустую;

- адаптивность - экосистемы могут адаптироваться и реагировать на потребности обучающихся и изменения в институциональной среде в отличие от более жестких подходов партнерства и сетевого сотрудничества;

- масштабируемость - экосистемы могут работать в различных масштабах: от групп обучающихся или конкретных школ до планетарного сообщества.

Экосистемный подход, предлагающий большее разнообразие, гибкость и

⁷³Никонова А.А., Красильникова Е.В., Иванова О.П. Экосистемное мышление в стратегировании экономики // BENEFICIUM. 2022. № 1(42). С. 74-84 // <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistemnoe-myshlenie-v-strategirovanii-ekonomiki#:~:text=%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%2D%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%81%D1%83%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%8C.%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%20%5B9%5D.>

междисциплинарность не только в предоставлении актуального контента и подходящих образовательных технологий, но и в определении потребности в профессиональных и «мягких» навыках за счет природосообразных механизмов саморегуляции и саморазвития, может продемонстрировать большую результативность и эффективность по сравнению с традиционными иерархическими моделями. Отправной точкой для анализа экосистемного подхода является признание новой роли образования для обеспечения процветания всех людей и сообществ в сложном и быстро меняющемся мире путем решения накопившихся и новых проблем XXI века: цифрового разрыва, дисбаланса информационных потоков, растущего экономического и социального неравенства, этнических и культурных различий и беспрецедентного экологического давления на природу Земли, а также разрушение традиционных рынков труда в результате технического прогресса.

- позволяют разнообразить учебные ресурсы и образовательные маршруты для обучающихся;
- обеспечивают взаимный обмен образовательными ресурсами и новыми способами обучения;
- обеспечивают требуемую динамику обновления содержания; - поддерживаются полезной инфраструктурой;
- включают формальные и неформальные образовательные институты и ресурсы, традиционных и новых абитуриентов;
- имеют распределенное управление, основанное на взаимном интересе, поддержке сообществ, горизонтальных и восходящих связях;
- мотивации обучающихся для своего будущего успеха и развития;
- заинтересованность обучающихся участвовать в решении проблем окружающего мира, а не только в академических достижениях.

Экосистемное мышление для корпоративного университета – основа

саморазвития системы в целом, которая дает концентрацию на целостности⁷⁴. Целостность определяет целевые и поведенческие характеристики участников системы, служит объединяющим фактором, а также стабильность системы.

Свойства экосистемы:

- разнообразие
- быстрая адаптируемость
- резильентность (способность противостоять трудностям и рискам и способность к восстановлению)
- многоуровневость (холоны)
- многообразие участников



Рис. 15 Условия и факторы экосистемного мышления

В настоящее время успешными примерами инновационных образовательных экосистем являются:

⁷⁴ П. Друкер. Drucker P. Management challenges in the 21st century. HarperCollins Publishers, Inc. New York, NY 10022, 2002.

Инновационные образовательные экосистемы в исследовании WISE (2019)

- Educaci6360, Каталония, Испания;
- LRNG, США;
- «Культурный путь Куопио» (Kuopio Culture Path), Куопио, Финляндия;
- Jump Start, Луизиана, США;
- Технологический университет Суинберн (Swinburne University of Technology), Мельбурн, Австралия;
- Столичный региональный карьерно-технический центр «The Met», Провиденс, Род-Айленд, США;
- Холдинг «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ», Санкт-Петербург, Россия;
- «Remake Learning», Питсбург, США;
- «Обучающиеся города RSA», Великобритания.

Таблица 6.

Сравнение корпоративного образовательного учреждения:
традиционный и экосистемный подходы:

№	Традиционный подход	Экосистемный (инновационный) подход
1	Строго определенный круг участников, невозможность расширение круга	Разнообразие участвующих акторов, равноправие
2	Метод властных предписаний финансово-правовых и иных юридических отношений	Договорная форма юридических отношений
3	Централизация	Децентрализация, многослойность взаимоотношений в системе
4	Процесс развития происходит сам собой, отсутствие ускоренного и системного развития	Процесс развития встроен в организацию, связан со стратегией, совместное развитие всех элементов, участвующих в системе – коэволюция, позволяющая ускорить развитие, чем если бы каждый элемент развивался отдельно.
5	Развитие связано только с обучением, которое проходят лишь неэффективные сотрудники	Развитие – это сложный интегрированный, постоянный процесс, включающий не только обучение, но и оценку эффективности, коучинг, наставничество
6	Талант – это отдельные случайные сотрудники	Поиск, удержание и развитие талантов в системе

7	Разрозненные платформенные решения, отсутствие интеграции	Интеграционные платформы
8	Индивидуализация и конкуренция	Коллоборация и синергия
9	Вертикальные решения «сверху-вниз»	Интеграционные движения вертикальные и горизонтальные в любом направлении на основе открытости информации
10	Ограниченность ресурсов, бюджетное финансирование	Разнообразие источников ресурсов (человеческие, капитальные, интеллектуальные, уникальные), в том числе финансовых
11	Традиционная культура взаимоотношения сторон, негибкая система взаимодействия	Изменение культуры взаимоотношений заинтересованных сторон, масштабирование идеи образовательной экосистемы отрасли экономики
12	Влияние государственной политики на традиционную образовательную систему	Формирование отраслевой экономической и кадровой политики, социальной политики в разрезе профессии, воспитания и благополучия

Экосистема взаимодействия корпоративного учебного центра «Водители России»

По типу данного взаимодействия создан Кластерный Учебный центр «Водители России». Кластер подготовки специалистов транспортной сферы представляет собой определенного рода связующее звено – оператора, организующего всех акторов системы к взаимодействию и получения результата.

Экосистема Учебного центра была создана в 2022 году. Основная идея создания экосистемы заключается в формировании пространства для системного решения проблем автотранспортной сферы, существенно меняя культуру и систему взаимоотношений всех заинтересованных сторон, интегрируя и объединяя интересы, проникая в потребности, цели и запросы всей сферы в масштабах страны.

Описание экосистемы Учебный центр (корпоративный университет) «Водители России»

Экосистема включает в себя следующие взаимосвязанные элементы:

- 1) общественную организацию водителей
- 2) 58 регионов страны
- 3) крупные транспортные компании
- 4) 40 000 частных перевозчиков и малых транспортных компаний – будущих работодателей
- 5) общественные объединения и профильные сообщества (ДОСААФ, РДДМ, РССМ, ОНФ, ВОИ и др.)
- 6) система оценки и составления рейтинга транспортных компаний по обеспечению рабочими местами молодых кадров
- 7) социальные институты
- 8) исполнительные органы государственной власти субъектов РФ
- 9) министерство транспорта РФ
- 10) сайт экосистемы корпоративного кластера, в т.ч. кадровой политики и корпоративного учебного центра (<https://driversrussia.ru/education/>)
- 11) образовательные партнеры
- 12) цифровые платформы, супераппы

УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР ВОДИТЕЛИ РОССИИ



ОСТАВИТЬ ЗАЯВКУ НА ОБУЧЕНИЕ

✓ Получить водительские права
различных категорий

✓ Повысить свою квалификацию

✓ Провести обучение персонала в
в вашей компании

✓ Разрешить кадровую проблему

Рис. 16 Сайт Учебного центра «Водители России»

ПРОЕКТЫ



МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ
МОЛОДЕЖНЫЙ ФОРУМ
ВОДИТЕЛИ РОССИИ



КОМПЛЕКС
ПАТРИОТИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ
ПАМЯТИ ВОВ
ВОДИТЕЛИ ПОБЕДЫ



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ
ГРУЗОВОГО ТРАНСПОРТА
TRUCKFEST



МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ
КОМПЛЕКС
ДОРОЖНОГО СЕРВИСА
АВТОПОРТ

Рис. 17 Экосистемные проекты Учебного центра «Водители России»

Экосистемное решение формирует многоканальные связи между заинтересованными сторонами, особенно если они не существовали до появления данной экосистемы.

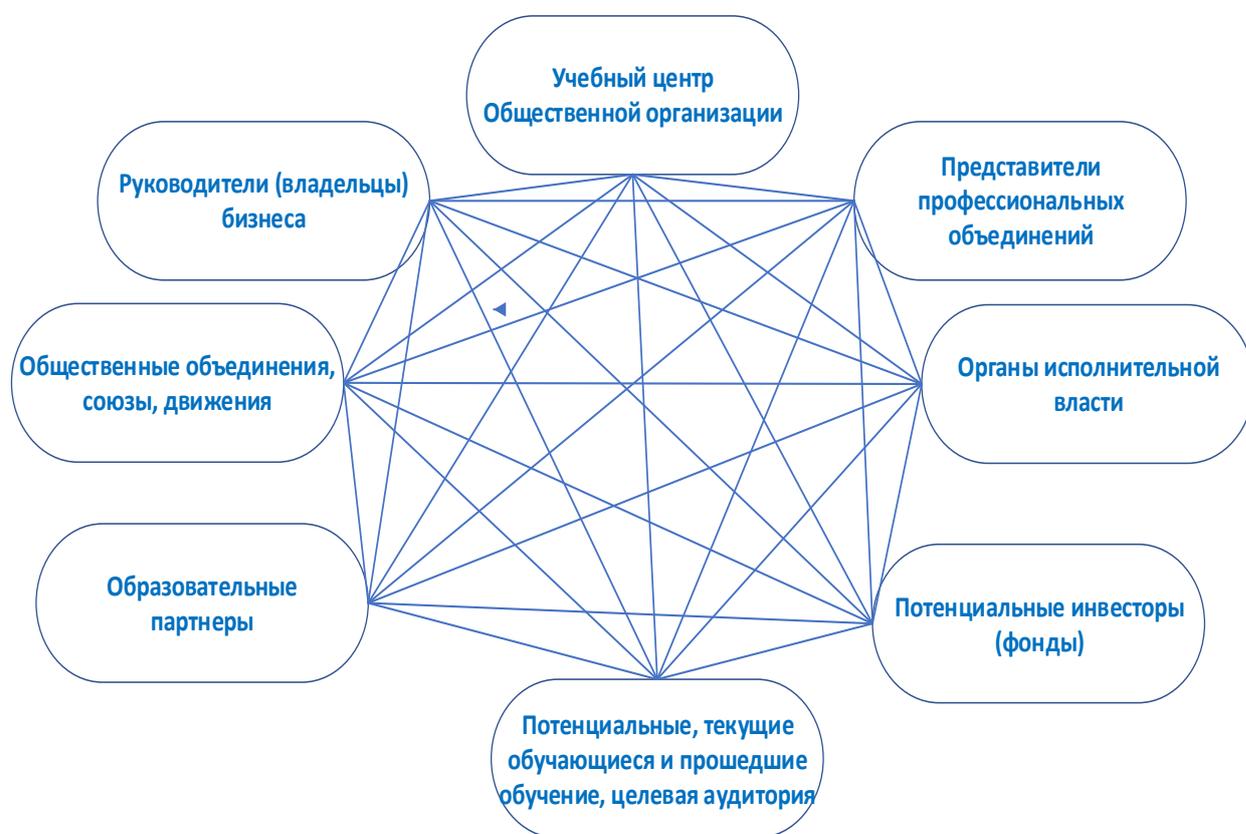


Рис. 18. Экосистемное решение Учебного центра транспортной отрасли

Экосистема предлагает особые механизмы саморегуляции и устойчивости:

- 1) консультационные услуги
- 2) информационное обеспечение
- 3) система мероприятий, которые позволяют информировать друг друга, а также сохранять устойчивый интерес к элементам системы
- 4) свободные коммуникации, в том числе и запланированные
- 5) повышение уровня образованности (обучение через всю жизнь, самообучающиеся организации)

- 6) влияние на макроэкономическую политику и социально-экономические показатели
- 7) участие в формировании стратегии развития соответствующей отрасли
- 8) объединение граждан и формирование культурного, образованного патриотически настроенного гражданского общества
- 9) формирование социальных механизмов поддержки
- 10) создание имиджа



Рис.19 Схема работы экосистемы

Социально-экономические результаты

Таким образом, учитывая новый подход к созданию всех профилей корпоративного университета и созданную экосистему нового учебного центра «Водители России», можно определить инновационную миссию (миссию инновационного учебного корпоративного центра): Создание и продвижение знаний для решения ключевых экономических, социальных, организационных и инновационных задач.

Модель инновационного корпоративного учебного центра построена на принципах:

- 1) Создание инновационной среды для получения мультипликативного социально-экономического эффекта, а также пространства для коммуникаций и совместной работы и менять транспортную сферу к лучшему.
- 2) Интеграция образования в реальный сектор и отрасль экономики (транспортную) для развития компетенций и оптимизация управления
- 3) Разработка и внедрение структурных компонентов инновационной экосистемы в транспортную отрасль, способствующие открытию доступа к новым возможностям транспортной сферы
- 4) Привлечение кадрового потенциала в отрасль, создание имиджа профессии, расширение навыков и спектра компетенций,
- 5) Влияние на формирование стратегии развития транспортной отрасли

**КОМПЛЕКСНО РЕШАЕМ ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
В ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ**

ПРОФОРИЕНТАЦИЯ

ОБУЧЕНИЕ

СТАЖИРОВКИ

ТРУДОУСТРОЙСТВО

Рис.20 Результаты кадровой политики

Образовательная экосистема Учебного центра «Водители России» позволяет (результаты):

- устранить отсутствие информационно-коммуникационного звена
- уменьшить разрозненность внутри транспортной отрасли и максимально вовлечь население в понимание новой профессии «Оператора транспортного средства», создать идеологическое объединение, способное транслировать новые квалификационные требования к профессии, квалификации, навыкам, культуре и личным качествам
- вовлечь в транспортную отрасль отдаленные местности, сельские поселения, незанятую молодежь, которой трудно найти свое место и поверить в реальное благополучие
- связать потенциальных работников с потенциальными работодателями, способствовать трудоустройству, занятости населения из числа социально-незащищенных слоев населения (молодежь, не имеющая образования, дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей, в перспективе – люди с ОВЗ, уволенные с рабочего места в силу отмирания профессии люди 50 лет и старше)
- обучить профессии за счет привлеченных средств тех слоев населения, которые в силу низкого дохода не могут получить образование и включиться в полноценную рабочую силу отрасли

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что корпоративные образовательные учреждения основательно стали частью системы подготовки, переобучения, профпереподготовки кадров, а также стали важным направлением не только внутреннего обучения, но и структурным элементом кадровой политики отрасли и государства в целом.

Несмотря на то, что корпоративное образование появилось давно, потребности в постоянной модернизации и изменений корпоративных образовательных учреждений не снижаются. Как эффективный инструмент формирования возможностей компании, оно позволяет адаптироваться в сложных условиях, развиваться, а также благодаря самообучающейся организации получать конкурентные преимущества. С изменением общества и ускорением всех процессов будут появляться новые проблемы образования, которые, в том числе будут решаться с помощью экосистемного подхода ко всей системе образования, частью которой становится корпоративный университет.

К проблемам подготовки кадров отнесены необходимость включения корпоративного обучения в процесс дополнительного образования, профпереподготовки и повышения квалификации, вследствие вызовов и угроз на рынке труда и недостаточного решения этой проблемы со стороны имеющихся образовательных организаций, проблемы напряженности рынка труда и решения проблем содействия занятости и благополучию населения в государстве, экономические вопросы затрат на обучение граждан корпоративными организациями, а также вопросы социальной политики и устойчивого развития.

Отмечены следующие особенности корпоративного образовательного учреждения как системы подготовки кадров: связана со стратегией и миссией организации, развивает ее бренд, ориентируется на управление производительностью, характеризуется непрерывностью, ориентацией на

стейкхолдеров и специализацией организации, а также адаптируется к постоянно меняющимся условиям и имеет вертикальную систему управления, основной акцент в ней делается на такие составляющие как эффективность, корпоративная культура и удержание и вовлечение талантов.

Выявлена необходимость трансформации корпоративных образовательных учреждений и внедрения инновационных аспектов. Среди них, важнейшие - четвертая промышленная революция, неудовлетворенность работодателей компетенциями и квалификацией выпускников, ситуация на рынке труда, социально-экономические условия и наличие социально-незащищенных слоев населения, рост расходов на кадровую политику и переквалификацию персонала, вовлеченность, корпоративную культуру со стороны бизнеса, потребность партнерства со стороны образовательных учреждений, государства, будущих кадров и промышленных партнеров в изменении образовательного процесса, изменение государственной политики занятости, утверждение национальных проектов и государственных программ, вовлечение в процесс содействия занятости населения, роста доходов и демографии бизнес-сообщества.

Определен 8-профильный профиль организации для сравнения корпоративных образовательных учреждений и необходимости оценки и внедрения инноваций по каждому из них. Особое внимание уделено профилям, связанным с современными проблемами образовательной системы, где особо остро стоит вопрос инноваций.

Включение государственных ресурсов через национальные и федеральные проекты (например, федерального проекта «Содействие занятости» в рамках национального проекта «Демография») изменил подход к финансированию корпоративного образовательного учреждения. Инновационный профиль в разрезе «организационного» и «операционного» профилей позволил создать новую бизнес-модель полностью или частично

окупаемой организации и превратить корпоративный университет из центра расходов в центр доходов организации.

Государство в свою очередь получило эффект от реализации национального проекта в виде - обучения из числа работников организаций, находящихся под риском увольнения, ищущих работу и обратившихся в органы службы занятости, безработных граждан, направленных на профессиональное обучение и дополнительное профессиональное образование, численность занятых граждан, в том числе приступивших к трудовой деятельности, зарегистрировавшихся в качестве индивидуального предпринимателя, в частности начавших применять специальный налоговый режим "Налог на профессиональный доход 2024 году 407 823 чел., а также улучшение иных макроэкономических показателей (занятости, безработицы, доходов).

Население и отдельные граждане получили возможность получить переквалификацию, обучаться в течение всей жизни, адаптироваться на рынке труда вне зависимости от того, как изменились их личные жизненные обстоятельства. А рынок труда в лице работодателей получил квалифицированную рабочую силу, соответствующую требованиям квалификации и навыков.

В свете вышесказанного корпоративные учебные центры все чаще включаются не только в политику занятости и получение доходов, но и добровольно берут на себя социальные обязательства. В силу добровольности включенности бизнеса в жизнь общества, организация самостоятельно решает не только соблюдать законы, но взять на себя дополнительные обязательства в соответствии государственной политикой, связанной с социальной сферой, природными ресурсами и национальными интересами, поставленными на первое место. Определены и охарактеризованы содержательные компоненты социальной политики Учебного центра «Водители России». Такие инновационные компоненты как

трудоустройство в ведущие транспортные компании страны после прохождения обучения, вовлеченность молодежи в транспортную отрасль, учет детей-выпускников детских домов, а также особая кадровая политика в отношении лиц с ОВЗ, делают социальную политику Учебного центра исключительной и подчеркивает социальную ответственность бизнеса.

Решены вопросы структурно-логической взаимосвязи элементов всей системы благодаря экосистемному мышлению и подходу через создание экосистемного кластера транспортной отрасли. В данное сообщество включены такие ранее разрозненные элементы, как потенциальные обучающиеся (отдаленных сельских районов, социально-незащищенные группы населения, молодые люди, люди предпенсионного возраста и т.д.), потенциальные работодатели – владельцы бизнеса (остро нуждаются в работниках своей отрасли, имеют возможности поиска только через известные всем поисковые системы), образовательные центры, которые могут стать потенциальными партнерами, представители профессиональных объединений, а также потенциальные инвесторы. В данную экосистему охотно включаются органы исполнительной власти.

Результат экосистемного подхода должен устранить отсутствие информационно-коммуникационного звена, уменьшить разрозненность внутри транспортной отрасли и максимально вовлечь население в понимание новой профессии «Оператора транспортного средства», создать идеологическое объединение, способное транслировать новые квалификационные требования к профессии, квалификации, навыкам, культуре и личным качествам, - вовлечь в транспортную отрасль отдаленные местности, сельские поселения, незанятую молодежь, которой трудно найти свое место и поверить в реальное благополучие, связать потенциальных работников с потенциальными работодателями, способствовать трудоустройству, занятости населения, обучить профессии за счет привлеченных средств, создать для государства рабочую силу определенной отрасли, решить кадровую проблему работодателей, что в конечном итоге повлияет на ВВП и благополучие в стране.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ13	Громова Анна Сергеевна

Школа	УНЦ ОТВПО	Направление	27.04.05
Уровень образования	магистратура		«Инноватика»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
Список законодательных и нормативных документов по теме	1. Трудовой кодекс Российской Федерации. 2. Нормативная документация ТПУ 3. Сайт ООН – Концепция устойчивого развития.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
Определение социальной ответственности организации	Документы, регулирующие социальную ответственность
Внутренняя и внешняя социальная с ответственность	Уровни корпоративной социальной ответственности организации
Определение и анализ стейкхолдеров	Потребности всех заинтересованных сторон для деятельности организации; Группы стейкхолдеров организации.
Влияние КСО на группы стейкхолдеров	Ожидаемая эффективность программ КСО для стейкхолдеров
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Рисунок, таблица

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	13.03.2023
---	-------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент УНЦ ОТВПО	Гиниятова Е.В.	К.фил.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ13	Громова Анна Сергеевна		

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Корпоративная социальная ответственность для любой организации сегодня становится обязательным условием, обеспечивающее законность, учет устойчивого развития и принципов данной концепции, которая учитывает интересы общества, групп людей, окружающей среды в настоящем и будущем. Концепция КСО предполагает принцип добровольности включенности бизнеса в жизнь общества, когда организация самостоятельно решает не только соблюдать законы, но взять на себя дополнительные обязательства в соответствии государственной политикой, связанной с социальной сферой, природными ресурсами и национальными интересами, поставленными на первое место. Кроме того, определив основных стейкхолдеров, на которые будут направлены действия организации, корпорации учитывают не только текущее состояние, но и проблемы будущих поколений.



Рис. 21. Компоненты социальной ответственности корпорации

В соответствии с многоуровневой пирамидой А. Керолла (Рис.21), исследуемая организация должна учитывать:

- 1) базовую функцию, без которой невозможно найти ресурсы для остальных уровней, это экономическая ответственность: главная задача производство товаров и услуг, удовлетворение потребностей, извлечение прибыли;
- 2) необходимость работы в рамках правового поля, юридическая ответственность;
- 3) соответствовать ожиданиям общества, выполнять негласные нормы морали и обычаев делового оборота - *этическая ответственность*;
- 4) *филантропическая ответственность* побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ⁷⁵.

Таблица 21

Анализ социальной политики организации
с точки зрения стейкхолдеров:

№	Стейкхолдеры	Направления и действия	Ожидаемые результаты, эффективность
1.	Автотранспортная отрасль	Создание цифровой площадки и платформы для создания взаимодействия заинтересованных сторон	Проект Стратегии развития отрасли, влияние на развитие, рост инвестиций, прибыли, эффективности, занятости, вклада в ВВП
2.	Исполнительные органы государственной власти	Обучение и трудоустройство	Повышение уровня образованности слоев населения, решение вопросов трудоустройства и уровня доходов, снижение напряженности на рынке труда, рост доходов субъектов РФ через увеличение налогов

⁷⁵ Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. 2004. №3. С. 18—20.

3.	Потенциальные слушатели курсов обучения	Обучение и трудоустройство	Обучение, официальное трудоустройство, благополучие
4.	Учебные организации	Новые направления и программ обучения, пополнение бюджета,	Развитие учебных организаций, вовлечение в отраслевое развитие, изменение имиджа профессии и профессионального профиля водителя
5.	Работодатели (автотранспортные компании)	Участие во взаимодействии в экосистеме, предоставление гарантий трудоустройства после обучения	Закрытие потребности в кадрах, создание кадрового резерва, влияние на потенциальные компетенции будущих профессионалов, рост финансовых возможностей и размера компаний, сотрудничество со всеми акторами экосистемы,
6.	Учебный центр общественной организации Водители России	Увеличение количества участников общественной организации, пополнение бюджета Корпоративного образовательного учреждения	Вовлечение заинтересованных сторон в стимулирование развитие автотранспортной отрасли, в проведение мероприятий, информирование, взаимодействие друг с другом, помощь консультационная, инфраструктурная, кадровая. Изменение профиля профессии, создание нового вида профессий и транслирование потребностей общества транспортным компаниям, а также потенциальным работникам, поиск источников финансирования, в т.ч. льготного обучения



Рис. 22. Направления социальной политики Учебного центра

Ожидаемая эффективность программ КСО

1) Эффект программ КСО по отношению к предприятию:

- улучшение имиджа компании, вовлеченность в экосистему как можно большего количества участников, связанных с автотранспортной отраслью
- стимулирование объемов перевозок;
- решение проблем нехватки кадров;
- повышение морального духа персонала;
- повышение квалификации персонала, появление новых компетенций;
- установление связи с органами государственной власти и местного самоуправления;
- привлечение инвестиций и иных средств
- омоложение кадров в отрасли
- создание нового профиля профессии.

2) Эффект программ КСО по отношению к обществу:

- содействие занятости, трудоустройство;
- получение профессии молодежью и иными слоями населения, освоение новых компетенций и навыков, развитие потенциальных работников;
- снижение напряженности на рынке труда и среди лиц, не имеющих работу и профессию;
- рост доходов и благополучия граждан;
- разработка стратегии автотранспортной отрасли и развитие отрасли и кадровой политики;
- рост доходов бюджета от налогов граждан и пополнение страховых фондов;
- содействие в решении демографических вопросов;
- создание площадки для взаимодействия заинтересованных сторон общества, создание сообщества.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О занятости населения в Российской Федерации: Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (с посл. изм. и доп.). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/f524e39364a1fdf47c31058816c7d374a67608e2/ (дата обращения 02.04.2023). – Текст: электронный.
2. Государственная программа российской федерации "содействие занятости населения: Постановление Правительства Российской Федерации, утв. от 15 апреля 2014 г. N 298 - URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/3/1> (дата обращения 15.04.2023). – Текст: электронный.
3. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ - URL: <https://cons.gov70.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=9J41FfTWSTF6K056&cacheid=16A0684C66A5531F406B4A6D7AF1F3D0&mode=splus&rnd=jU01FfT9qG5lvdPE&base=LAW&n=440020#Ac91FfTAcadTfFjA>. (дата обращения 02.04.2023). – Текст: электронный.
4. О минимальном размере оплаты труда: Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ (с посл. изм. и доп.). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/3d0cac60971a511280cbba229d9b6329c07731f7/. (дата обращения 02.04.2023). – Текст: электронный.

5. О прожиточном минимуме в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.10.1997 N 134-ФЗ. (с посл. изм. и доп.). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16565/b2b920d5ce037306c2c0a416e763bc203ab116ef/. (дата обращения 02.05.2023). – Текст: электронный.
6. О федеральном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов: Федеральный закон от 05.12.2022 N 466-ФЗ. (с посл. изм. и доп.). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_433298/2ecab82f1fd6109fc613ed57385ea55bb37765ba/#dst100125. (дата обращения 05.03.2023). – Текст: электронный.
7. Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Содействие занятости населения»: Постановление правительства РФ от 15 апреля 2014 года N 298. (с посл. изм. и доп.). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162169/377c6dbb6a2a196b6810b40b11f39fb10909ff8f/. (дата обращения 02.05.2023). – Текст: электронный.
8. О реализации мероприятий по организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования отдельных категорий граждан на период до 2024 года: Постановление Правительства РФ от 27 мая 2021 г. N 800. (с посл. изм. и доп.). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385175/a488fc569fd2

- 72664e15113fc624186ecc345c9c/. (дата обращения 12.04.2023). – Текст: электронный.
9. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации N 05-728 от 23 мая 2022 г. (с ___ посл. изм. и доп.). - URL: <https://cons.gov70.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=YUzAxeTMnLYk96yo1&cacheid=F853BAC556E22F946E010AD74B87C3FF&mode=splus&rnd=IVyAxeTWxlQUFoCx&base=LAW&n=421319#UJ1BxeTMQccd6ADl>. (дата обращения 22.04.2023). – Текст: электронный.
10. Акофф, Р. Л. Акофф о менеджменте. – СПб.: ПИТЕР, 2002. – 447с. – ISBN 5-318-00286-2.
11. Арановская, М. Корпоративные университеты отбирают чужой хлеб. Текст: электронный // URL: <https://hr-portal.ru/article/korporativnye-universitety-otbirayut-chuzhoy-hleb> (дата обращения 22.04.2023)
12. Бургин, М.С. Инновация и новизна в педагогике. Новосибирск: Новосибирский государственный педагогический университет, 2009. С. 4–19.
13. Газпром корпоративный институт - URL: <https://institute.gazprom.ru/about/> (дата обращения 30.04.2023). – Режим доступа: свободный.
14. Генкин А., д. э. н., профессор Московской академии государственного и муниципального управления Корпоративный университет: выбор работодателя. - Текст: электронный // URL: <https://hr->

- portal.ru/article/korporativnyy-universitet-vybor-rabotodatelya (дата обращения 22.04.2023).
15. Главные тенденции Executive Education Текст: электронный // URL: <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/glavnye-tendencii-executive-education/> (дата обращения 3.05.2023).
16. Дейнека, А.В., Беспалько, В.А. Управление человеческими ресурсами. — М.: «Дашков и К°», 2013. 299 с. 2.
17. Развитие персонала. Отечественный и зарубежный опыт. - Текст: электронный // URL: http://arbir.ru/articles/a_2087.htm (дата обращения 3.05.2023).
18. Друкер., П. Drucker P. Management challenges in the 21st century. HarperCollins Publishers, Inc. New York, NY 10022, 2002.
19. Зарубежный опыт обучения персонала. HR портал .- Текст: электронный // URL: <http://www.refi.ru/> / URL: http://www.refi.ru/help_66.html (дата обращения 3.05.2023).
20. Факторы успеха “Mars University” .- Текст: электронный // URL: www.trainings.ru / URL: <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=9939> (дата обращения 3.05.2023).
21. Ицковиц, Генри Тройная спираль: университеты-предприятия-государство: инновации в действии / Генри Ицковиц; пер. с англ. под ред. А. Ф. Уварова. - Томск: Изд-во Томского гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. - 237 с.; 24 см.

- 22.Ицковиц, Генри; Лейдесдорф, Лоэт Тройная спираль - отношения между университетом, промышленностью и правительством: Лаборатория экономического развития, основанного на знаниях. Рочестер, Нью-Йорк. 1995.
- 23.Каганов, В. Корпоративный университет «Норильский никель»: опыт лидера. М.: Вершина, 2008 г.
- 24.Катькало, В.С., Волков Д.Л., Корпоративное обучение для цифрового мира, 2-е изд., Москва: АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2018 г.
25. Караяннис, Э.Г. и Кэмпбелл Д.Ф. Дж.). "Режим 3" и "Четверная спираль": на пути к фрактальной инновационной экосистеме 21 века" // Международный журнал технологического менеджмента. 2009. 46 (3/4): 201-234.
- 26.Карпенко, Е.З Корпоративный университет: современные признаки // Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. №12 (98). С.99-104.
- 27.Катькало, В. О корпоративных университетах. -Текст: электронный // URL: <https://www.hse.ru/ba/logistics/news/801239384.html>. (дата обращения 13.05.2023).
- 28.Катькало, В. Цель любого корпоративного университета – внести вклад в устойчивую конкурентоспособность компании .- Текст: электронный

- // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5693872> (дата обращения 13.05.2023).
- 29.Кербель, Б. М., Попова И. Г., Федосов Н. И. Корпоративные университеты в системе профессионального образования // Открытое образование. - 2005. - № 3. - С. 50–56.
- 30.Пахомова, Е.В. Корпоративные университеты в системе российского образования //Человек и образование. -2006.- № 7. – С.59-64
- 31.Клаус, Шваб, Николас Дэвис. Технологии четвертой промышленной революции Эксмо, 2018. — 320 с.
- 32.Козакова, Н.В. Попова, Н.Н. Роль корпоративных университетов в развитии интеллектуального капитала российских инновационных компаний // Вестник СГТУ. – 2006.- № 4. – С.112-120.
- 33.Комплекс программ- 2023 - Текст: электронный // URL: https://www.roscosmos.ru/media/files/2023/pres_akademia_roscosmos_pes_atnaa_versia_a4.pdf (дата обращения 13.05.2023).
- 34.«Корпоративные университеты»: официальный сайт журнала - Текст: электронный // URL: <https://www.pmssoft.pro/conf2016/media-partners/detail.php?ID=349> (дата обращения 23.05.2023). Режим доступа: для зарегистрированных пользователей.
- 35.Корпоративная Академия Роскосмоса - Текст: электронный // URL: <https://www.roscosmos.ru/25077/>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.

- 36.Корпоративный университет - Текст: электронный // URL: <http://nesmeeva.narod.ru> (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
- 37.Корпоративный энергетический университет «Интер РАО» - Текст: электронный // URL: <https://keu-ees.ru>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
- 38.Корпоративный университет МТС. - Текст: электронный // URL: mtscu.ru/. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
- 39.Корпоративный университет НЛМК// - Текст: электронный // URL: <https://university.nlmk.com/university/about/>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
- 40.Корпоративный университет Норильский никель. - Текст: электронный // URL: <https://university.nornik.ru>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
- 41.Корпоративный университет компании СИБУР - Текст: электронный // URL: <https://career.sibur.ru/korporativnyi-universitet/about-university/>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
- 42.Корпоративный университет РЖД. - Текст: электронный // URL: universitetrzd.ru/kak-uchim. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.

- 43.Корпоративный университет УГКМ - Текст: электронный // URL: <https://tu-ugmk.com>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
- 44.Корпоративный учебный центр «Водители России» - Текст: электронный // URL: <https://driversrussia.ru/education/>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
- 45.Лаврентьева, Л.В., Яшкова, Е.В. Значение национальной «цифровой экономики» в общественной и финансовой жизни Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 1 (27). С. 98-103. Режим доступа: Научная электронная библиотека <elibrary.ru>.
- 46.Лаврентьева, Л.В., Яшкова, Е.В., Лаврентьев, В.А. Предпосылки перехода на цифровую педагогику в российских условиях // Проблемы современного педагогического образования. 2018. №59. С. 152-156. Режим доступа: Научная электронная библиотека <elibrary.ru>.
- 47.Леонтьева, Е. Г. Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного учебного заведения // Психология и педагогика (4): 2011144–147. Режим доступа: Научная электронная библиотека <elibrary.ru>.
- 48.Майклз, Э. М 14 Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и

- Фербер, 2005. — 272 с. - Текст: электронный // URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/michaels.pdf>
- 49.Миронова, М. Исследование: корпоративные университеты России // -
Текст: электронный // URL:
<https://education.forbes.ru/authors/korporativnie-universitety#rec506559886>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
- 50.Моавплаво, Караяннис, Элиас Г.; Барт, Торстен Д.; Кэмпбелл, Дэвид Ф.Дж. Инновационная модель с пятой спиралью: глобальное потепление как вызов и движущая сила инноваций. Журнал инноваций и предпринимательства. 2012. 1 (1).
- 51.Модель тройной спирали инноваций. - Текст: электронный // URL:
https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.fc5440b8-645df7fb-19c93836-74722d776562/https/en.wikipedia.org/wiki/Triple_helix_model_of_innovation. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
- 52.На рынке труда возник дефицит соискателей - Текст: электронный // URL: <https://iz.ru/1478224/oksana-belkina/vot-eto-kadr-na-rynke-truda-voznik-defitcit-soiskatelei>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
- 53.Никонова, А.А., Красильникова, Е.В., Иванова, О.П. Экосистемное мышление в стратегировании экономики // BENEFICIUM. 2022. №

1(42). С. 74-84 - Текст: электронный // URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistemnoe-myshlenie-v-strategirovanii-ekonomiki#:~:text=%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%2D%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%81%D1%83%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%8C,%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%20%5B9%5D.> (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.

54.Образовательный центр - Текст: электронный // URL:
[https://elesy.ru/company/education.aspx?ysclid=li2k0nx5g2861736477.](https://elesy.ru/company/education.aspx?ysclid=li2k0nx5g2861736477)
(дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.

55.Осипчук, Н. Сберуниверситет - Текст: электронный // URL:
[https://trends.rbc.ru/trends/mba/business-schools-and-programs/6380ad0f9a7947453465a246.](https://trends.rbc.ru/trends/mba/business-schools-and-programs/6380ad0f9a7947453465a246) (дата обращения 1.05.2023).
Режим доступа: свободный.

56.Отдел по обучению и развитию ПАО «Северсталь» - Текст:
электронный // URL:

- <https://severstal.com/rus/about/structure/businesses/cherepovetskiy-metallurgicheskiy-kombinat/uchebnyy-tsentr-chermk/>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
57. Путин поставил правительству шесть задач на 2023 годна // - Текст: электронный // URL: <https://ria.ru/20221215/council-1838930361.html>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
58. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / Питер Сенге ; пер. с англ. Юлии Константиновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 496 с.
59. Синева, Н.Л., Яшкова, Е.В., Костерина, Д.Д., Селешук, Т.А., Сигова, Е.С. Инновации сквозь призму цифровизации XXI века Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 1 (35). С. 261-266.
60. Синева, Н.Л., Яшкова, Е.В., Плесовских, Г.А., Шипулло, М.С. Деятельность кадровой службы в условиях цифровизации российской экономики Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 1 (27). С. 148-153.
61. Соснова, И.Ю. Корпоративные университеты – современная форма конкуренции//Педагогика и психология как ресурс развития современного общества. Рязань: Рязанский государственный университет, 2014, 452с

62. Сучков, С. Д. Место и роль корпоративных университетов в российской и зарубежной практике коммерческих компаний // Молодой ученый. — 2015. — № 22 (102). — С. 485-487. — URL: <https://moluch.ru/archive/102/23462/> (дата обращения: 08.05.2023).
63. Толстая, Н.В. Корпоративный университет: виды, классификации, особенности. Западная и российская практика. Доклад на VIII-й Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров. Доклад на VIII-й Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров // - Текст: электронный // URL: http://treko.ru/show_article_1375. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
64. Трудовые ресурсы, занятость и безработица - Текст: электронный // URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
65. Университет Банка России - Текст: электронный // URL: https://cbr.ru/about_br/bankstructute/ubr/. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
66. Университет Билайн - Текст: электронный // URL: <https://www.topnomer.ru/blog/universitet-bilajn-chemu-uchit-krupnejshij-sotovyj-operator.html>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.

67. Университет Сбербанка - Текст: электронный // URL: <https://sberuniversity.ru/edutech-club/glossary/930/>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
68. Устойчивое развитие: Новые вызовы: Учебник для вузов/ Под общ. ред. В. И. Данилова-Данильяна, Н. А. Пискуловой. — М.: Издательство «Аспект Пресс», 2015. — 336 с. - Текст: электронный // URL: <https://www.hse.ru/data/2016/08/09/1125668218/Уст%20развитие%20Новые%20вызовы%20full.pdf>. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
69. Чанько, А.Д., Баснер А.А. Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях // Российский журнал менеджмента. Том 13, №3, 2015. С.79-110.
70. Чулакова, М. С. Государственные проекты «Содействие занятости» и «Социальный контракт» как эффективные меры по борьбе с безработицей в России / М. С. Чулакова. - Текст: электронный// Молодой ученый. — 2021. — № 42 (384). — С. 39-41. — URL: <https://moluch.ru/archive/384/84545/> (дата обращения: 04.05.2023).
71. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО Бизнес-школа "Интел-синтез", 2011. - 153 с.
72. Bersin Josh The New Best-Practices of a High-Impact Learning Organization - Текст: электронный // URL:

- <https://joshbersin.com/2012/09/the-new-best-practices-of-a-high-impact-learning-organization/> (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
73. Allen M.. Corporate universities: Globalization and greater sophistication. *Journal of International Management Studies* 5 (1): 48–53, 2010.
74. Colo, P., Strack, R., Torres, R., Bhalla, V., Corporate Universities: An Engine for Human Capital, The Boston Consulting Group, 2013 г. - Текст: электронный // URL: http://imagesrc.bcg.com/Images/Corporate_Universities_Jul_2013_tcm9-95435.pdf. (дата обращения 1.05.2023). Режим доступа: свободный.
75. Eccles G. 2004. Marketing the corporate university or enterprise academy. *Journal of Workplace Learning* 16 (7/8): 410–418
Eccles, Keeping it on the Company Campus // *The Economist*, 16 мая 2015 года
76. Lui Abel A., Li J. 2012. Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. *Human Resource Development Quarterly* 23 (1): 103–128
77. McCarty T. 2002. The corporate university as a strategic lever. In: Allen M. (ed.). *The Corporate University Handbook*. AMACOM: N. Y.; 67–90.
78. Meister J. C. *Corporate Universities: Lessons in Building a World-class Workforce*. 2nd ed. McGraw-Hill: N. Y. 1998.

79. Moore J. 2002. Running a corporate university like a business: A financial model. In: Allen M. (ed). The Corporate University Handbook. AMACOM: N. Y.; 33–42.
80. Rademakers, M. (2001) Hoe strategisch is uw corporate university (How strategic is your corporate university)? Opleiding and Ontwikkeling, Vol. 3, No. 4, pp.15–18
81. Renaud-Coulon A. 2007. Branding your corporate university.
82. DeFilippo D., Pearl S. Learning's external brand. Chief Learning Officer (April): 40–43. 2012.
83. Walton J. 'Would the real corporate university please stand up?', Journal of European Industrial Training, Vol. 29, No. 1, pp.7–20. 2005.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Раздел ВКР на иностранном языке

Приложение П

Corporate University as a Model of Corporate Development

Обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ13	Громова Анна Сергеевна		

Консультант школы отделения (НОЦ) _____ (аббревиатура школы, отделения (НОЦ)) _____ :

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Консультант – лингвист отделения (НОЦ) школы _____ УНЦ ОТВПО УОД:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент УНЦ ОТВПО	Горянова Любовь Николаевна	К.фил.н.		

Corporate University as a Model of Corporate Development

Corporate Educational Institutions: Concept, Types, Classification, Features, Necessity and Reasons for Creation

Corporate university is typically defined as a system of strategic programs for training and development, which is: 1) created on the basis of company's key strategy, 2) contributes to the implementation of this strategy and gives impetus to its further development, 3) spreads corporate values and culture, 4) reflects the brand? 5) is wholly owned by the parent company, even if it provides services to external clients, and 6) is primarily focused on training company's employees.

In this work we are close to the position of S.V. Shekshnya, who highlights the a long-term basis of the concept of corporate university and, the principle of continuous learning. However, development is associated only with management staff and the preparation of a strategic management reserve, which limits the systematic approach to the development of the organization.

According to G. Melik-Evganov, an in-house training system becomes a corporate university when it meets at least three parameters: it has a single concept and methodology for training employees; the training system covers specialists of all levels; and the training system works within the framework of a single ideology and development strategy of the company. Some authors strictly separate corporate educational institutions from corporate universities and training centers. However, the trends of the modern period show that the boundaries between the two are vanishing. Training centers in corporations are created as subdivisions (or departments) of an organization, receive an appropriate license and are not separate legal entities. The Head of the Division develops their own Regulations for the Division, although reports directly to the General Director. Such divisions may be referred to as Corporate Training Centers, Corporate Education Centers, or Learning Classroom. This depends on the mission and goals of the organization, which determine the development of corporate education. There is no strict legal

prescription for the name used in the name of such division. Owner-managed corporations have the right to independently determine its name, characteristics, structure, and functions, as well as to make decisions on the need to open or close this educational.

For example, a corporate educational center of one of the largest organizations in the field of microelectronics production in Tomsk created an educational center to train customers in administering the software of the purchased equipment. However, the goals and functions of the unit were further transformed, and as a result, it refocused on internal staff training. After that, the center also started to provide external training in the same area for other organizations and student. At the same time, the name "Educational Center" was transformed into the "Training Center". The division has a license and issues certificates of advanced training. The center also has plans to deliver professional retraining programs, for this purpose? it is necessary to expand the license.

In connection with the foregoing, in the context of researching the innovative component of a corporate educational institution, we study any such licensed education within a corporation, regardless of the name. We consider the goals, the profile of a corporate institution and the availability of a license that allows for the integration into the process and the educational system. In the literature, such structures are called corporate universities. The term "corporate university" became generally accepted almost 20 years ago after the publication of a book "Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Workforce" by J. Meister's. Currently, there are many definitions and characteristics of this concept. There are scientific ideas and theories of the evolution of corporate training. Different experts express different opinions on how to further develop this phenomenon, what is typical of it in modern times, and what will be inherent in corporate training in the future. J.K. Meister understands the corporate university as "a strategic tool for providing training and education to staff, customers and suppliers in order to meet the requirements of the organization's business strategy".

The development of ideas about this phenomenon has led to the fact that corporate universities are interpreted as “educational units of organizations (institutions), strategic tools of corporations or organizations created to achieve their mission through the training and development of employees”, or as “an educational unit designed to support the strategic development of the company a catalyst for company’s renewal through the training of managers and other employees, as well as through the creation, accumulation and dissemination of cutting-edge knowledge within the organization.

In relation to lifelong learning, the Roman philosopher Seneca said: “No matter how much you live, you need to learn all your life.”

Table 1. Evolution of views on corporate training, the emergence and development of the theoretical foundations of a corporate training center

Year	Author, source	Essence	Novelty
1990	P. Senge, "The Fifth Discipline"	Leadership in an organization must take into account the five components of its success: the personal growth of each employee, team learning, mental models, collaborative vision and, most importantly, systemic thinking. The learning in the organization does not contradict its goals and mission	The concept of the "Learning Organization"
1990s	The words of the former President of Czechoslovakia, Vaclav Havel, addressed to the US Congress	“...much indicates that we are going through a transitional period, when the old dies off, and the new is just being born in pain. As if something is crumbling and crumbling into small pieces, while something else still incomprehensible and formless, rises from the ruins"	Paradigm shift
1994	J. Meister, "Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Workforce"	An organization's business strategy is inextricably linked to its education and training strategy.	General distribution of the term "corporate university"
1997	McKinsey, "War for Talent"	The success of a company depends not only on the management of human resources, but also on the advantage of	New system of corporate training:

		the organization itself, which attracts, develops, identifies and engages talented employees, as they create efficiency and synergies.	retention and development of talents, human resources as a success factor, win back talent.

Thus, foreign authors emphasize that a corporate university is a systemic form of corporate training, which, unlike the earlier educational or training centers, has a number of integral and specific features that are critical to its inclusion in this category.

The Federal Law of December 29, 2012 N 273-FZ "On Education in the Russian Federation" does not contain the concept of corporate formation. In addition, no regulatory legal acts of the state or local level regulate this phenomenon. This complicates the work of organizing and forming corporate educational institutions, as well as building the process of organizing activities.

N.V. Kozakova and N.N. Popova define corporate university as an “internal organization in a company”, aimed at “improving the qualifications of management and personnel, adjusting internal communications, and training new employees”, I. Yu, Sosnova approaches corporate university through the strategic goals of the organization is described by. B.M Kerbel and E.V. Pakhomova use a systematic approach based on the concept of a unified strategy for the development of an organization. Kerbel proposes to equate to this concept all educational units that are engaged in the implementation of educational programs. E.Z. Karpenko proposes to group the definitions of corporate university by using two criteria, that is, the goal and means and methods of activity. From the point of view of the most important goals, we distinguish values, strategy and success. In terms of means, in

our opinion, worthy of attention are productivity competencies, individual and organizational training, and career development.

Classically, corporate universities in Russia are formed as a structural subdivision of a company with direct subordination to the president, director they can also be a subdivision of the HR service. Less often, a separate legal entity is formed as part of a group of companies. The organizational and legal form of a corporate university traditionally becomes an autonomous non-profit organization of additional professional education (ANO CPE), sometimes LLC, as well as private educational institutions of professional education. Most corporate universities have a state license for educational activities in order to conduct educational activities. In accordance with the Federal Law "On Education" dated December 29, 2012 N 273-FZ, this is associated with the issuance of diplomas of vocational training or certificates of advanced training and the assignment of a profession or qualification.

Each specific corporate university arose for its own important reasons. Nevertheless the general prerequisites for the emergence are as follows:

1) the need to train managerial personnel, and their shortage in the country as a whole. Given the specifics of training top managers for a particular industry has its own features, the corporate university creates, accumulates and disseminates advanced knowledge within the organization, and through the training of managers becomes a catalyst for company renewal. No other educational institution carry out such training in a better way than provided by the organization itself. According to statistics, in 84% of organizations, personnel development programs began with programs for the development of top managers.

2) selection and retention of talents. Without this point, the innovative development of the organization and the creation of competitive advantages are impossible.

3) the problem of the quality of training, professional competencies and practical skills. Another issue is employer's dissatisfaction with the content of classical education,

4) ensuring that key personnel groups have the competencies needed by the organization to implement the business strategy.

5) economic and time factor (cheaper and faster). According to experts, today the training of mid-level specialists within the company within the framework of a corporate university is two or three times cheaper and takes less time than passing a similar training course in a traditional educational institution.

6) creation of a unified personnel development system as an element of the strategy, and investment in knowledge management. More than 70% of companies proceed from the needs of employees. However, in reality, only the strategy and needs of the business give benefits to the business, of the organization; in other words, the success of the business depends on the organization and its long-term strategy and tactics, and rather than on employees' private wishes in terms of training.

7) synthesis of training and practical skills for mastering business tasks in real time. Another point is systematic problem solving in practice;

8) maintaining competencies in knowledge management. Other points refer to specific teaching methods, individualization and uniqueness,

9) in case of large corporations, the disparate personnel policy of individual legal entities in a group of companies, as well as regional branches and representative offices, is united under a single center, which makes it possible for everyone to move in the same direction and have a general idea of personnel policy and development in the future, and helps to maintain, develop and transmit the corporate culture and corporate values of the organization to its employees;

10) an organization that wants development will develop its employees; in order to achieve the goal of increasing the competitiveness of the parent company, conditions are created for the formation and strengthening of its unique human

capital and resistance to risks, the ability to change quickly, while maintaining the speed of change in the entire business environment. The easiest way to do this is under a single unit with common management.

11) the prospects for the implementation of a new business idea, a new type of product, technology, and business structure lead to the assimilation of new managers into the company, as well as to the development of internal personnel in order to promote them.

12) a corporate educational institution allows the organization to become a self-learning organization, introduce mechanisms for continuous improvement and increase the impact of transformation projects.

13) a single ecosystem of the organization. This ecosystem includes a corporate university.

14) the educational channel facilitates brand distribution and recognition of the corporation and product.

The range of activities of Russian corporate educational institutions is diverse, constantly expanding and transforming itself in the wake of changes in society and the needs of the labor market. Together with educational activities as the main factor of professional training, corporate educational centers have the right to engage in expert-analytical and publishing activities. When subordinated to the HR service, the functionality of such centers may include individual development of personnel and its assessment, identification and promotion of talents, as well as involvement into and development of corporate culture.

In addition corporate universities have been involved in solving tasks of the state policy related to the promotion of employment. They are participating in government programs, and belong to a triple alliance "executive government bodies - higher education organizations - employers and business." The beginnings of the theory (idea) of a productive tripartite alliance were laid by Itzkowitz.

Corporate universities offer various formats of training programs: from a compact family of programs for key company leaders to an extensive (up to

hundreds of positions) menu of programs for developing social, professional and digital skills of managers and employees. These can be both short trainings and long-term (multi-module) "level" programs to prepare for the transition to the next level of management, including diploma programs, that is, a corporate MBA and a practice-oriented master's program.

The vast majority of corporate educational institutions practice the "Leaders teach leaders" approach, which implies a regular coordinated involvement of key leaders and experts of the organization in teaching. They examine with students the internal and external challenges facing the company, discuss its mission and values, explain the principles and methods of implementing the leadership and business models adopted in the organization, and share professional knowledge and skills.

It is obvious that the Leaders Teach Leaders system is at various stages of formation and development in organizations. Despite this though, even relatively new Russian corporate universities can already show the first results of its implementation.

The average number of study programs in the portfolio of a corporate university is 356. However, the spread is very significant: from 10 to 2100 programs. Moreover, the concept of a program is different for different corporate universities. For example, in some cases, programs are only educational solutions that meet the criteria of a complete holistic learning experience, while in other cases programs imply all implemented educational activities, including microlearning.

The evolution of corporate universities comprises several stages (J. Walton and M. Rademarkers):

1. The first wave of universities are long-established training centers within enterprises and organizations that retained the same functions and were, traditionally engaged in advanced training of certain categories of employees. For the first time, the name of a corporate university appeared here, although many

remained the center, division or department. The new aspect in that period was the emergence of the concept of "corporate culture" and the emphasis on the dissemination of values among the employees of the organization.

2. The next generation of educational organizations of this type linked corporate training, directions and programs with the organization's strategy, search for skills and competencies that are associated with long-term development prospects corporate values. The learning process included the participation of partners organizations and the corporate university itself established partnerships with other corporate universities and educational institutions.

3. The third generation of universities believes that investment in human capital is an intellectual investment that should and brings multiple returns due to investments in the form of innovative products, breakthrough technologies and changes in management strategy based on the synergistic effect of increasing intellectual capital.

The corporate form of education is now primarily a systemic phenomenon that has a number of specific features:

1) alignment of the mission and strategy of the organization with the strategy of the functioning of the corporate university. Investments in the company's human capital should make this company more competitive, and any investment (including in people) should make profit. Thus, according to a study, companies with a high-performing learning culture get three times more profit growth over a four-year period than competitors, In particular employees are 37% more productive 32% more likely to become the first.

2) continuity of learning (LLL) in corporate training as opposed to short-term refresher courses, professional retraining. Due to the long-term strategy, tasks are constantly restructured and activities continue even after the achievement of the current task.

3) orientation to stakeholders, The corporate university is formed primarily for the training and development of employees of the organization at all levels of

the corporate hierarchy. However, this is not limited to internal needs. The positive effect should certainly be in the development of the personnel potential of the organization and the transmission of corporate culture. For this, the management sets the task to develop personnel and cultivate managerial personnel within the organization.

At the same time, among stakeholders are also third-party companies or higher and secondary specialized educational institutions, which also need qualified personnel and hence require a practice-oriented approach to training and internships organization. In addition, organizations often provide training for consumers their products in order to administer complex technological processes, instruments and devices.

4) degree of specialization of a corporate university due to direct involvement in industry activities and, at the same time, the need for a multidisciplinary curriculum. These lead to many challenges, given that training is needed at all levels, from managerial personnel to other employees through the descending hierarchy of the entire organization. Training for different categories differs substantially due to the needs of the profession, departments and vocational education.

5) adaptability to rapidly changing external and internal conditions, as well as the needs of stakeholders. There is a need for constant flexibility in training programs, analysis of the current situation and forecast on future needs. Programs update takes place on an ongoing basis. As a result, corporate training implies constant search for financial, human and other resources. Stagnation in such training is unacceptable.

6) top-down management style. The corporate university usually reports to the CEO of the company, who sets strategic development guidelines for senior managers. Decisions on change are normative and cannot be a collective decision. Even if the initiative comes from middle or lower-level employees, management

decisions are discussed at the level of department management and the general director.

Oftentimes, the trajectory of corporate university development is set by the CEO. Top managers of the company also take an active part in the work, management and development of the corporate university, Features of a corporate university are decisions are communicated directly to departments and subdivisions.

7) the purpose of creating a corporate university is to spread and maintain a corporate culture, Features of a corporate university are declaring corporate principles, bringing them to each employee of the organization and maintaining the corporate culture and values of the organization

8) corporate university is created as an independent unit that has its own structure, logistics, regulations , budget in accordance with income and expenses, and a development plan or strategy. However, for successful work, the corporate university builds partnerships with line managers of the company.

9) focus on performance management and talent development

10) corporate university becomes a brand which helps perform the marketing function

11) mandatory assessment of the effectiveness of corporate universities to adjust the strategy and budgeting, assess performance and mitigate, risks.

1.2 Foreign experience in the development of corporate universities

Processes of change, including profound changes, are taking place against the backdrop of an acceleration of all factors. As a result, the requirements for increasing labor efficiency and reducing costs have increased. Employees are given less and less time to think and analyze. In many companies, there is a shortage of resources for the development of human capital. At the same time, capitalization of value occurs due to human and natural capital.

Historically, corporate universities originated earlier in Western companies. This is explained by the fact that the Soviet economy, aimed at a different way life of society, did not imply the development of competition. Human capital was created and developed by the state, and thus belonged to the society, the so-called "public good".

The main form of education, was delivered by classical universities of the Middle Ages, which functioned for a long time and provided knowledge familiar to that society.

Another form, innovative for that time, originated in 1920s-1930s as a need for professional training. The key feature of that type of education was "learning immersed in practice." Organizations with a narrow professional focus, or specialization began to implement the new mechanisms and found business schools. The world began to change very quickly, which means that the acceleration of the pace had to be reflected in the professional activities of people.

The new educational structures featured the transmission of a combination of knowledge that is fixed in education and knowledge-skills created in professional activity, that is in practice, where specific tasks are solved and innovations are introduced. This stage led to the emergence of a prototype "mentor", namely an individual teacher of professional skills and problem solving in specific situations.

Teachers from the academic community, limiting the range of their specialization in a particular field of activity, became a learning factor, and people who had accumulated experience could begin to systematize, methodically pack the accumulated experience in order to transfer skills dressed in knowledge. All

this created the prerequisites for the next stage in the development of corporate training.

"Trainings", "cases" or situations that really happened at specific enterprises became the basis for such training. Theorizing knowledge turned into the development of theoretical knowledge through the specific situation of trainers-mentors-teachers.

The prerequisites for the creation of corporate universities revealed the need for such educational structures, which were innovative education at that time. The 1970s showed a qualitative change in the training of specialists due to changes in the needs of professional fields of activity. Learning through practice and focusing not on current needs, but on the satisfaction of promising practices, lifelong learning - represented those features that corporate university gave to the education system.

Currently, there are more than 4,000 corporate universities in the world, with more than 300 of them were open and are operating in Russia. The trend towards the creation of corporate universities has been most developing since 2000. For example, their number of such universities grew by 10 times in the first decade, and by four times in the previous decade. According to the Corporate University Xchange (CUX), in 2000 there were 400 of them. Today, this trend has also embraced small companies with a staff of 500 or more. However, the essence of the built-in system of in-house training has not changed much. Under the auspices of the general ideology of the company, the developed concept and development strategy, in the light of the tasks facing the division, the corporate university is aimed at obtaining the effect from the development of employees.

History points to the 19th century, in which the first corporate university of the British East India Company was created to resolve personnel issues for the implementation of administrative affairs in terms of taxes and management of the colonies of India, management of the local population. The training of modern managers at that time had to be carried out on the spot, taking into account local characteristics, as well as the objective need for the absence of such personnel with such skills in sufficient numbers.

The second most important direction was "sales" and the training of "salespeople". In 1919 Kettering University was founded by General Motors. Now specialists in lean manufacturing are also being trained there, and they are also taught how to work with Big Data. However, McDonald's University of Hamburgerology, opened in 1961, is considered the first University.

The 1950s and 60s saw the creation of the American companies Motorola, General Electric (GE), Disney, Arthur D. Little and McDonalds, these models became the first universal models.

In the 60-80s, the experience of the first companies that created universities spurred many to this process, and in the 90s of the last century, there was a boom in the creation of corporate universities, the number of which reached 1600.

Today, the major reasons for the creation and development of the institution of corporate education (own universities and in-house institutions) is satisfy the needs of the parent organization and provide professional development for own employees.

Managerial "restructuring" contributes to the popularity of universities and brings changes in corporate culture. For example, according to The Economist, Unilever spent \$65 million in 2013 on an educational institution in Singapore to

introduce a new culture of sustainability. The focus of training is shifting from functional skills to developing the ability of an employee to work with tasks for which there are no ready-made solutions (Center for Corporate Learning at Duke University).

According to P. Senge, the times when ready-made decisions are made from above, and below they only need to be implemented, are a thing of the past. The breadth and responsibility of the tasks that managers of lower and middle levels of management need to solve has sharply increased. Accordingly, the requirements for their qualifications have increased. They must be able to successfully manage business processes in a rapidly changing and difficult to predict environment, have versatile skills and the ability to see the whole picture of the business.

Currently, the global leadership training market is valued at more than \$70 billion a year.

A study conducted by the National Center for Excellence in Staff Education (USA) showed that a 10 percent increase in the cost of improving the educational level of employees increases their productivity by 8.6%. At the same time, a 10% increase in investment in equipment leads to a productivity increase of only 3.4%.

According to the Ankor agency, which conducts a survey of all applicants, the item about “the possibility of obtaining new knowledge” is always in the top three. According to statistics collected over 10 years by Crown American Properties, an established corporate training system has reduced staff turnover by 85%.

In Sweden, personnel are trained annually in the amount of 200 hours, in Japan - about 170.

According to the Chicago Profit Institute, the presence of training programs directly affects the increase in the company's profit margin.

Table 2.

Characteristics of the stages of formation
corporate education abroad (in the global context)

Year	University, community, associations	Specificity
1961	McDonald's	The specifics of hamburology, cooking specialists, training of managers, a special format of work for this type of business process (leadership, teams, staff selection)
1973	Lufthansa	International Training Center
1984	GE	Upgrade J. Welch Corporate University, the creation of a new model of "strategic company upgrade."
1990-e	Unipart, Anglian Water, Lufthansa, Ericsson, Heineken, Daimler, Capgemini	The first corporate universities of European states
1997	Corporate University Xchange (CorpU)	First Professional Association of Corporate Universities
2002	CLIP (Corporate Learning Improvement Process)	Global professional accreditation of corporate universities
2005	Global Council of Corporate Universities (GlobalCCU)	The first association of corporate universities with a global reach
2009	CorpU awards	Corporate University (Beeline University) received international recognition
2013	Forbes magazine	The increased role of corporate universities in the world is a threat to traditional business education
2017	GlobalCCU awards: Russian universities are included in the international system	"Best Corporate University in Impact on Business Results" (Sberbank Corporate University) and "silver" in the nomination "Best Corporate University in Innovation" (MTS Corporate University)
2020 latest trends	Bain и Boston Consulting Group	Strategic consulting, development of training programs based on our own materials
	MTI, TMI, CBSD, TEAM TRAINING	training companies
	Accenture, PriceWaterHouse Coopers	organizational consulting

	IESE	Forming partnerships with business schools
	IBM Global Learning	One of the largest corporate universities (with more than 3,400 teachers in 55 countries of the world; there are 10,000 specialized courses in the university's portfolio)
	Motorola University	A large and successful corporate university with an annual budget of about \$100 million, it is represented by 99 divisions in 21 countries around the world. Motorola University with a permanent staff of 400 is one of the largest corporate universities in the world and covers four global regions: 1) Europe, the Middle East and Africa; 2) Asia and the Pacific; 3) Canada and Latin America; 4) North America

Principles and goals of creating corporate universities in foreign practice include:

1. Personnel potential and reserve.

The margin of safety and the transfer of experience is a long-term perspective, the groundwork for which must be created in advance. The development of existing personnel is unthinkable without constant work on competencies and skills.

2. Managerial personnel and development in the new conditions.

The ever-changing economic and business environment requires new, changing skills and lifelong self-learning. Managerial functions are transforming and require new skills.

3. The efficiency and productivity of each employee and the enterprise as a whole.

The development of the LLL of each employee, individual departments and the organization as a whole leads to an increase in productivity, which in turn gives efficiency and effectiveness. The multiplier effect of investments is the goal of every company.

4. Corporate culture.

The loyalty and involvement of the company's employees must be developed, including through the corporate culture.

Benefits of a corporate educational institution refer to the following aspects:

- 1) Uniformity and preservation of common principles even in the case of a large company with branches or a group of companies of an enterprise
- 2) The presence of a sufficient number of employees, including in reserve, which does not allow the company to experience a shortage in personnel and lose profits from underproduction
- 3) The system of rapid adaptation of new employees, an established system of mentoring and immersion
- 4) Competencies of employees in those areas that are needed in this particular business
- 5) The management process is optimized and high degree of manageability, which is due to the constant evolving of management skills
- 6) Reducing conflicts, tensions and misunderstandings
- 7) Effectiveness of the transfer of skills directly related to this company
- 8) Transparency in planning and strategic goals, which leads to efficiency
- 9) Career management of each individual employee and departments as a whole