



Институт социально-
экономического проектирования

Москва, 2026 г.

Перспективы развития корпоративных университетов

Шадрин Артем Евгеньевич



Эволюция модели корпоративных университетов

1. Эволюция модели:

- **Учебный центр** (обслуживание запросов)
- **Стратегический драйвер талантов** (проактивное формирование навыков под стратегию)
- **Архитектор организационной способности к изменениям** (текущая стадия по **Deloitte, 2025**).

КУ не просто готовит людей под стратегию, а создает саму *организационную способность* компании непрерывно адаптироваться, сканировать будущее и быстро пересобирать ресурсы

2. Основные функции:

- **Стратегический анализ** (данные о перспективно востребованных навыках и трендах)
- **Стратегический дизайн** (культура, инновации, ценности)
- **Стратегическое исполнение** (точная и быстрая подготовка необходимых компетенций и команд)



Характерные черты модели корпоративных университетов

- Тесная взаимосвязь со **стратегией организации**
- Поддержка и вовлечение **высшего менеджмента**
- **Гибкость и проактивность**
- Непрерывный характер обучения и его **многопрофильность**
- Распространение корпоративных ценностей и **корпоративной культуры**
- Создание **корпоративных стандартов**
- **Ориентация на стейкхолдеров:** обучение не только собственных работников, но и поставщиков и потребителей, сторонних компаний



Синергия ИТ-систем в контексте корпоративного обучения

- **Системы и инструменты по управлению обучением (LMS)**
- **Системы и инструменты по управлению образовательным контентом (LCMS)**
- **Системы и инструменты по управлению знаниями (KMS)**
- **Системы и инструменты по управлению талантами (TMS):**
 - формирование и развитие кадрового резерва
 - подробные карты компетенций для каждой должности
 - фиксирование потребности в развитии компетенций отдельных сотрудников
- **Поддерживающие системы и инструменты (SS)** — технологии, обеспечивающие интеграцию LMS, LCMS и TMS в общую информационную инфраструктуру компании и предоставляющие поддержку всем участникам корпоративного университета



1. Вклад в разработку стратегии

а) Сканирование горизонта и формирование «стратегии от навыков». КУ становятся центрами *стратегического прогнозирования навыков*, влияя на инвестиционные решения совета директоров (strategic skills foresight), **McKinsey (Global Reskilling Index, 2025); WEF Future of Jobs Report 2025**

б) Инкубация инноваций. Превращение КУ в «стратегические песочницы». Учебный процесс строится вокруг реальных стратегических проблем компании, а лучшие решения переходят в реализацию. **Harvard Business Review (What Corporate Universities Must Do in 2025)**

Пример Unilever через свой университет запускает «стратегические спринты», где межфункциональные команды обучаются дизайн-мышлению и одновременно разрабатывают прототипы новых продуктов, которые затем финансируются бизнесом. Это делает КУ источником *стратегических инноваций «снизу»*

в) Формирование стратегической культуры

Deloitte (Global Human Capital Trends 2025) вводит понятие Human Sustainability, где КУ — инструмент культивирования ценностей и поведения, обеспечивающих долгосрочную жизнеспособность стратегии. Вместо разовых коммуникационных кампаний университет через иммерсивные программы и лидерские треки делает стратегию *проживаемым опытом*, а не презентацией

Microsoft Work Trend Index 2025 подтверждает, что организации, обучающие руководителей эмпатическому и адаптивному лидерству через КУ, на 40% успешнее проводят трансформации



2. Эволюция модели: от учебного центра к стратегическому хабу

- Корпоративный университет превращается в **самостоятельный стратегический орган**, который действует на пересечении управления талантами, бизнес-трансформации и экосистемного развития
- **Прямое подчинение CEO или Chief Transformation Officer**, а не HR-директору. В компаниях с наиболее развитым обучением L&D-лидеры в 2,5 раза чаще подчиняются напрямую руководству, ответственному за стратегию (**LinkedIn Workplace Learning Report 2025**)
- В рамках концепции *boundaryless organization* КУ описывается как «организационная единицу без границ», выходящая за пределы компании, объединяя партнеров, клиентов в общих обучающих экосистемах. **Deloitte (Global Human Capital Trends 2025)**
- Обучение становится «**сквозной способностью организации**» (cross-cutting capability), а КУ становится архитектором всей системы навыков, встроенной в стратегические процессы. **Josh Bersin Company (Systemic HR, 2025)**



3. Вклад в реализацию стратегии

а) Создание стратегических «потоков навыков»

- 78% L&D-лидеров строят программы обучения под *конкретные стратегические приоритеты* (выход на новый рынок, цифровую трансформацию, ESG-повестку). КУ превращается в «конвейер», который в сжатые сроки готовит критическую массу сотрудников с нужными компетенциями (**LinkedIn Workplace Learning Report 2025**)
- Компании, у которых КУ управляет реализацией стратегического плана рескиллинга, получают на 50% более высокую операционную эффективность в ходе трансформаций, **McKinsey (Global Reskilling Index, 2025)**

б) Внутренний Talent Marketplace как система выполнения стратегии. Платформа на базе графа навыков автоматически подбирает и доучивает сотрудников под новые стратегические проекты. Это сокращает время формирования команд под стратегические инициативы с месяцев до дней. **Josh Bersin (The Definitive Guide to the AI-Powered Skills Organization, 2025)**

в) Измеряемый вклад в бизнес-результаты

Новая модель КУ строится на жесткой доказательности, зрелые КУ перешли к метрикам *корреляции учебных вмешательств с KPI стратегических инициатив* — ростом доли рынка, скоростью вывода продукта, снижением брака. **Brandon Hall Group (2025)**



4. Организационная архитектура (1)

Компонент модели

Характеристика в 2025 году

Стратегическое позиционирование

Кросс-организационная платформа с прямым выходом на CEO и совет директоров

Управление на основе навыков

Единая таксономия навыков, управляемая КУ, лежит в основе стратегического планирования, найма, мобильности и вознаграждения

Финансирование

Переход от бюджета затрат к инвестиционному бюджетированию, привязанному к стратегическим программам. Часто — прямое финансирование от бизнес-единиц под их стратегические запросы

На основе материалов **Deloitte, Josh Bersin, Gartner** и **LinkedIn**



4. Организационная архитектура (2)

Компонент модели

Характеристика в 2025 году

Технологическое ядро

AI-инфраструктура (LXP, Skills Tech, генеративный AI), а для интеллектуальной навигации сотрудников в потоке стратегических задач

Внешняя открытость

Обучение клиентов, партнеров и экосистемы. КУ становится продуктом и стратегическим каналом влияния на отрасль (Salesforce, Siemens Xcelerator Academy, HubSpot Academy).

Организационная структура

Гибрид: центральное стратегическое ядро (архитектура, данные, технологии, методология) + распределенная сеть академий и менторов

На основе материалов **Deloitte**, **Josh Bersin**, **Gartner** и **LinkedIn**



Изменения в модели корпоративных университетов в мире

- **AI перешел из фазы «инструмента» в фазу «операционной среды».** Он собирает граф навыков, генерирует контент и управляет карьерной навигацией
- **Фокус с навыков (skills) сместился на карьеру (career).** Обучение становится услугой по удержанию через видимые, гарантированные карьерные маршруты
- **Благополучие (well-being) превратилось в жесткий бизнес-показатель Human Sustainability,** напрямую связанный с производительностью и удержанием
- **КУ перестают быть «для своих»** и становятся внешним продуктом и платформой для индустриальной коллаборации
- **Профессия L&D пересобирается заново** вокруг архитектуры данных, AI и продюсирования опыта, а не разработки учебных программ

Современный корпоративный университет в мировом ландшафте 2025 года — это **стратегическая, дата-центричная машина карьерных переходов**, работающая на AI-инфраструктуре, обеспечивающая долгосрочную жизнеспособность и человека, и бизнеса.



Развитие менторства

- Стихийные менторские инициативы уступают место формализованным, измеряемым «программам, встроенным в архитектуру талантов». **LinkedIn Workplace Learning Report 2025** подтверждает: 80% компаний планируют расширить менторские программы, связывая их напрямую с карьерными траекториями
- **Цифровое менторство, управляемое AI: Gartner (2025)** отмечает внедрение «Mentoring Matching 2.0» — системы на основе графа навыков автоматически находят наставника для конкретного карьерного шага, а не просто по общим интересам
- **Сообщества практики как обязательный элемент: Josh Bersin (2025)** подчеркивает сдвиг от UGC-контента к «живым сетям знаний» (knowledge networks), где эксперты модерерируют обсуждения, а система записывает и оцифровывает неявные знания
- **Микро-менторство:** Консультации на 15–20 минут по запросу, легитимизированные и трекаемые в рабочих календарях. **Brandon Hall Group (2025)** показала, что такой подход ускоряет решение проблем на рабочем месте на 40%



Данные и ROI: от корреляции к прогнозированию

- Аналитика обучения перешла в фазу **предиктивной зрелости**. КУ больше не доказывают, что они были полезны, — они прогнозируют, какое вмешательство принесет максимальную бизнес-отдачу
- **LinkedIn (2025)**: 57% L&D-лидеров теперь оценивают свой успех по росту внутренней мобильности и сокращению времени заполнения позиций, а не по проценту прохождения курсов
- **Gartner (Strategic Workforce Planning Imperatives, 2025)**: рекомендует L&D внедрять «таблицы ROI навыков» (skills P&L), где финансовая стоимость закрытия дефицита навыка через обучение сравнивается с наймом извне
- **McKinsey (2025 Global Reskilling Index)**: лидеры рескиллинга, использующие предиктивную аналитику, повышают эффективность обучения на 35–50% и начинают учитывать «внутренний капитал навыков» как нематериальный актив
- Пример из практики: **Siemens**, согласно отчету **Josh Bersin Company**, внедрила «навыковый трекер», который на основе темпа обучения и участия в проектах прогнозирует риск текучести и автоматически отправляет сотруднику и его руководителю «план удержания через обучение»



Исследование «Корпоративные университеты России - 2025» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ (В.Катькало, Н.Шумкова)

- Участвовало 62 компании. Общая аудитория 4,6 млн чел., средняя – 79,4 тыс чел.
- Средний годовой бюджет КУ - 524,5 млн руб. Доля в ФОТ: 0,8–1,2%, мировой бенчмарк - 2% и выше
- Среднее количество часов обучения: 38,5 часов
- Доля он-лайн обучения: рост с 28% в 2019 г. до 70% в 2025 г.
- Доля программ КУ, имеющих конкретного заказчика из топ-менеджмента компании, функциональных подразделений или бизнес-единиц: 75 - 80%
- Доля новых программ в портфеле КУ - 33%, у КУ «Газпром нефти» - 90%
- Стратегия развития корпоративного обучения – 89% компаний, стратегия развития КУ - 50%.
- Исследовательская деятельность КУ: рост с 7% в 2024 г. до 34% в 2025 г., в т.ч. спецподразделение – у 19%
- Напрямую подчиняется первому лицу компании 20% руководителей КУ.
- КУ стал одним из драйверов стратегического развития компании – 21%; является важным механизмом реализации ее стратегии – 69%, не играет заметной роли в стратегическом развитии компании – 10%

Основные изменения:

- внедрение ИИ и других цифровых технологий как главная инновация
- рост значения исследовательской деятельности
- переход от программно-центричной к человекоцентричной модели обучения



Источники

1. **IV Форум лидеров корпоративного обучения»** - <https://rosatom-academy.ru/corporate-training-leaders-forum2025/>
2. **Корпоративные университеты. В.С.Катькало, Н.В.Шумкова и др. –** <https://www.litres.ru/search/?q=Корпоративные+университеты>
3. **Deloitte Global Human Capital Trends -** <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>
4. **LinkedIn Workplace Learning Report -** <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
5. **Gartner Top 5 Priorities for HR Leaders -** <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>
6. **Docebo Learning Landscape -** <https://www.docebo.com/research/learning-and-development-state/>
7. **Microsoft Work Trend Index -** <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>
8. **WEF Future of Jobs Report –** <https://www.weforum.org/publications/series/future-of-jobs/>
9. **OECD, публикации по обучению взрослых -** <https://www.oecd.org/en/topics/adult-learning.html>
10. **McKinsey & Company, публикации по рескиллингу и навыкам -** <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>
11. **Josh Bersin Company, публикации по корпоративному обучению -** <https://joshbersin.com/research/corporate-learning-training-and-career-management/>



Институт социально-экономического
проектирования НИУ ВШЭ

А.Е.Шадрин - Ashadrin@hse.ru

<https://www.hse.ru/isep>

