

## ОБЗОРЫ

# КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ: АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

**А. Д. ЧАНЬКО, А. А. В. БАСНЕР**

*Институт «Высшая школа менеджмента» СПбГУ*

Корпоративные университеты становятся обязательным элементом системы внутрифирменного обучения во все большем количестве российских компаний. В этой связи знакомство с лучшим мировым опытом их создания и развития приобретает критическое значение для отечественных специалистов. Изучение такого опыта становится более продуктивным при понимании общих принципов анализа деятельности корпоративных университетов, распространенных в международной практике. Статья посвящена систематизации малоизвестных в России теоретических концепций ведущих зарубежных исследователей и экспертов, описывающих многообразие современных корпоративных университетов. Авторами модифицируется взятый в качестве основы подход к структурированию анализа деятельности корпоративного университета, предложенный Э.Луи Абель и Дж.Ли. В статье выявлено и описано пять профилей (аспектов) деятельности корпоративного университета: организационный, образовательный, операционный, партнерский и маркетинговый, каждый из которых раскрывается набором поддающихся управленческому воздействию характеристик их деятельности. Представленная схема может служить основой для сравнительного анализа и дальнейших эмпирических исследований корпоративных университетов России с применением международно признанных критериев их изучения.

*Ключевые слова:* корпоративные университеты, корпоративное обучение, самообучающаяся организация.

Наиболее масштабной, сложной и прогрессивной образовательной структурой современных бизнес-предприятий на сегодняшний день считается корпоративный университет. Как известно, первые корпоративные университеты были созданы в середине XX в. в США. С момента появления и по настоящее время именно в этой стране они

получили мощнейшее развитие — по существующим данным в американских корпорациях их создано более 4 тыс. [CUX, 2015с]. Общее же число действующих корпоративных университетов в мире существенно выше, поскольку многие крупные европейские и азиатские компании, быстро оценив преимущества данной формы кор-

поративного обучения, также активно создавали и развивали собственные корпоративные университеты.

В 1990-е гг. корпоративные университеты появились и в России, однако первоначально лишь в подразделениях или филиалах западных компаний. Позднее, следуя международным трендам и ориентируясь на лучшие практики в этой сфере, крупные российские организации также приступили к созданию собственных корпоративных университетов. В качестве примеров можно привести корпоративные университеты «ВымпелКома», Сбербанк, «Северстали», «Сибнефти», Российских железных дорог, «УРАЛСИБа» и др. К настоящему времени некоторые из них уже признаны международным профессиональным сообществом как лидеры бизнес-образования. В частности, Корпоративный университет Сбербанк, созданный в 2012 г., а в 2014 г. открывший собственный кампус, уже в 2015 г. завоевал второе место в номинации «Лучший корпоративный университет» и получил ежегодную премию Глобального совета корпоративных университетов (GlobalCCU) за достижения в корпоративном обучении и развитии персонала [Корпоративный университет Сбербанк..., 2015]. Он же является первым и пока единственным представителем России в пяти ведущих глобальных ассоциациях корпоративных университетов (EFMD, ASTD, CORPU/CUX, ECLF, GlobalCCU).

Анализ публикаций российских авторов позволяет проследить эту достаточно бурную динамику становления корпоративных университетов в России. Статьи по данной проблематике стали появляться с начала 2000-х гг., причем по большей части в профессиональных журналах: «Управление персоналом» [Якушева, 2007; Грачева, 2008], «Управление развитием персонала» [Костюченко, 2005; Шарыгина, 2012; Казанцева, 2014; Янова, 2015], «Персонал-микс» [Ивлева, 2006; Морозов, 2006] и т. п. В 2006 г. началось издание журнала «Корпоративные университеты», однако

непосредственно корпоративным университетам в нем пока посвящен только один выпуск. В открытом доступе на российском рынке представлена и книга о корпоративных университетах, рассказывающая об опыте компании «Норильский никель» [Каганов, 2008].

Большинство подобных прикладных публикаций принадлежит к одной из двух категорий — это или обсуждение общих вопросов эффективности корпоративных университетов, описание примеров и самостоятельно разработанных алгоритмов их построения (см., напр.: [Костюченко, 2005; Грачева, 2008; Шарыгина, 2012; Казанцева, 2014; Янова, 2015]), или интервью с HR-специалистами, осуществлявшими внедрение корпоративных университетов в конкретных компаниях (см., напр.: [Митькина, 2005; Якушева, 2007]). Со временем корпоративные университеты стали также объектом анализа в научных и научно-популярных работах отечественных авторов (см., напр.: [Кербель, Попова, Федосов, 2005; Зинурова, Тузиков, 2010]) и исследованиях ВЦИОМа [Пахомова, 2006]. В подобных публикациях представлены самостоятельные попытки классифицировать корпоративные университеты, определить проблемы и перспективы развития. В то же время в процессе подготовки данной статьи нам не удалось обнаружить сколь-нибудь значительного числа российских научных работ, предлагающих аналитический обзор опыта зарубежных коллег в данной сфере. Немногочисленными исключениями являются несколько статей в интернете (см., напр.: [Корпоративный...]) и обзор Международной ассоциации корпоративного образования [Голышенкова, 2010]. Аналоги зарубежных «книг-инструкций», подробно освещающих вопросы внедрения и развития корпоративных университетов, подобных [Allen, 2002; Paton, Peters, Storey, 2005], судя по всему, в России в настоящее время отсутствуют.

При этом, как отмечается в отечественной литературе, за прошедшие 15 лет в

российском бизнесе отчетливо сформировался тренд, который заключается в распространении убеждения в том, что каждая уважающая себя крупная компания обязана иметь свой корпоративный университет. Многие российские фирмы считают необходимым создать подобную дорогостоящую образовательную структуру, поскольку это обеспечивает ряд серьезных преимуществ. В частности, известно, что наличие корпоративного университета подчеркивает высокий статус компании на рынке, положительно влияет на бренд работодателя и делает компанию более привлекательной для иностранных инвесторов. Интерес все большего числа компаний к созданию собственных корпоративных университетов привел к тому, что в ответ на рост спроса многие консалтинговые и тренинговые компании, оперирующие на рынке корпоративного образования, стали предлагать услуги по созданию в компании корпоративного университета.

В то же время, по мнению ряда экспертов, основная *проблема*, наблюдаемая в настоящий момент как со стороны спроса, так и со стороны предложения в данной сфере, заключается в пока еще недостаточной подготовленности российских специалистов по внутрифирменному обучению в вопросах теории и практики построения и развития корпоративных университетов. Недостаток знаний о концепциях, подходах, принципах и специфических особенностях деятельности современных корпоративных университетов наиболее успешных мировых компаний приводит к тому, что нередко отечественные компании стремятся внедрить сложные и громоздкие системы обучения, неясно представляя себе цель и полный спектр задач таких систем и ключевых аспектов их функционирования. Отмечается, что громкое название «корпоративный университет» может неоправданно использоваться для маркировки достаточно примитивной системы внутреннего обучения, краткосрочных программ для топ-менеджеров или ребрендинга ранее созданных учебных (тренинговых)

центров, без осуществления сопутствующих стратегических, содержательных и структурных изменений.

Неоднозначность в определении и понимании российскими специалистами цели и задач корпоративного университета находит отражение и в трудностях функционирования вновь создаваемых корпоративных университетов и их недостаточной эффективности. Проблема заключается в том, что российские фирмы тратят значительные финансовые, временные и человеческие ресурсы на создание корпоративного университета, не получая при этом должной отдачи на вложенные средства. Это означает, что они фактически не достигают желаемых конкурентных преимуществ в виде квалифицированного и лояльного персонала, способного к непрерывным инновациям, сильной корпоративной культуры и организационной гибкости, а само понятие «корпоративный университет» в результате незаслуженно девальвируется.

В настоящее время в мире сформировалась весьма обширная теоретическая база знаний по этому вопросу. Анализ публикаций в зарубежных научных изданиях демонстрирует, что корпоративные университеты уже на протяжении более 30 лет являются объектом интереса американских и европейских специалистов по корпоративному обучению. Теория корпоративных университетов прошла через этапы неприятия, скептицизма, осторожного исследования, академического признания и активного развития отдельных концептуальных сфер. О феномене корпоративного университета за рубежом написано более сотни статей в ведущих цитируемых журналах по HR-менеджменту, несколько десятков книг и диссертаций, выпущены подробные многостраничные инструкции по внедрению, развитию и оценке их деятельности. Выводы авторов таких публикаций основываются на масштабных исследованиях, анализе лучших практик построения и развития корпоративных университетов. Переводы на русский язык подобных работ,

за редкими исключениями (см., напр.: [Принс, Стюарт, 2005]), практически отсутствуют, а оригиналы не упоминаются отечественными авторами.

В этой связи подчеркнем эволюцию зарубежных исследований корпоративных университетов. До начала 2000-х гг. закладывалась концептуальная база, формировался понятийный аппарат, изучались предпосылки возникновения корпоративных университетов. В 2000–2010 гг. авторы все в большей степени начинают фокусироваться уже на эмпирических исследованиях корпоративных университетов (как количественных, так и качественных), и именно в этот период формулируются общие принципы построения корпоративного университета, изучению и систематизации которых и посвящена данная статья.

Описание опыта деятельности отдельных зарубежных корпоративных университетов и более глубокие аналитические работы критически важны как для практиков, так и для исследователей корпоративного обучения в России. Понимание терминологии, используемой в международных публикациях, общих принципов и подходов к описанию и изучению деятельности огромного разнообразия существующих в данный момент в мире корпоративных университетов будет способствовать интеграции российских специалистов в мировое профессиональное сообщество корпоративного обучения. Кроме того, это станет серьезной предпосылкой к проведению исследований международного уровня, направленных на получение сопоставимых с мировой практикой данных о деятельности отечественных корпоративных университетов. В настоящее время, как было отмечено выше, должная опора на зарубежный опыт отсутствует, что препятствует более глубокому пониманию успехов и проблем как наиболее заметных отечественных корпоративных университетов, так и корпоративных университетов глобальных компаний (таких как Boeing, Charles Schwab, Disney, General Electric,

McDonald's, Motorola, Oracle, Pfizer, TD Bank, Toyota и многих других).

*Цель* данной статьи и проведенного нами концептуального анализа состоит в выявлении распространенных и признаваемых значимыми в международных исследованиях критериев и схем анализа деятельности корпоративных университетов, их характеристике и систематизации. Для анализа ключевых публикаций по данной проблематике предлагается интегральная аналитическая схема, построенная на основе разработок наиболее авторитетных специалистов в этой сфере. Она позволяет объемно представить сложность и своеобразие данной организационной формы обучения и развития персонала, а в дальнейшем более детально изучить деятельность как уже известных, так и вновь создаваемых корпоративных университетов с опорой на международную терминологию и методологию.

### **Корпоративные университеты: причины возникновения, цели, функции и схемы анализа деятельности**

История корпоративных университетов началась в первой половине XX в. в США<sup>1</sup>, и долгое время они считались исключительно американским феноменом [Prince, Beaver, 2001, p. 189]. Это не случайно: на начальном этапе именно в США рост числа корпоративных университетов носил буквально шквальный характер — с 400 в 1988 г. до 1600 в 1998 г. [Meister, 1998b, p. 38]. В то время их внедряли и развивали крупные успешные компании, находившиеся в списке Fortune 500, — Sun Microsys-

<sup>1</sup> При этом остается открытым вопрос о том, какая именно компания стала пионером в этой области. Одни авторы утверждают, что это была General Motors и ее Институт технологии, основанный в 1926 г. [Prince, Beaver, 2001; Гольшенкова, 2010], другие приводят примеры компаний Northrop Aviation [Allen, 2002] и General Electric [Леонтьева, 2011], а также McDonald's Hamburger University [Грачева, 2008].

tems, Motorola, Xerox, Disney и т. п. В Европе корпоративные университеты только начали появляться в конце 1980-х гг. [Renaud-Coulon, 2002, p. 222]. В конце XX в. сектор корпоративных университетов стал самым быстрорастущим сектором рынка профессионального обучения во всем мире [Meister, 1998b, p. 38].

Стремительное развитие корпоративных университетов обусловлено, по мнению многих исследователей, совокупностью различных факторов, которые безусловно значимы и для России. Приведем перечень наиболее часто упоминаемых предпосылок, систематизируя их от общего к частному.

Среди глобальных факторов, стимулирующих появление корпоративных университетов, наиболее значимыми безоговорочно признаются развитие информационных технологий и коммуникаций и детерминированное им стремительное ускорение изменений и усложнение бизнес-среды — ужесточение конкуренции и трансформация экономики в «экономику знаний» [Davenport, Prusak, 1997; Meister, 1998a, p. 1; Cantor, 2000, p. 1–4; Walton, 1999; Dealtry, 2000; Paton, Peters, Storey, 2005].

Не менее значимыми считаются сопутствующие изменения в управлении компаниями и характере труда:

- рост числа гибких адаптивных компаний (в том числе виртуальных) с плоской организационной структурой и межфункциональными командами [Stewart, McGoldrick, 1996; Meister, 1998a, p. 1];
- ориентация компаний на «пожизненную занятость» работников [Meister, 1998a, p. 1];
- увеличение степени «интеллектуальности» рабочих задач, усложнение базы знаний в компаниях и повышение значимости интеллектуального работника [Dealtry, 2000, p. 171];
- растущая видимая взаимосвязь между интеллектуальным капиталом компании и ее ценностью в глазах инвесторов [Dealtry, 2000, p. 171].

Кроме того, часто отмечаются факторы, непосредственно касающиеся собственно

проблематики обучения. Среди них развитие различных видов образовательных методик и использование инновационных технологий [Paton, Peters, Storey, 2005], которые позволяют расширить географический и содержательный охват программ обучения, а также растущая потребность в оперативном, систематичном и результативном обучении менеджеров [Dealtry, 2000, p. 171].

Исследователи единодушны в том, что все эти факторы обусловили бурное развитие программ обучения работников бизнес-предприятий, предлагаемых в дополнение к высшему образованию (а иногда и вместо него). Тенденция формирования партнерств между корпорациями и традиционными университетами, к росту и распространению частных коммерческих и некоммерческих вузов во многом также была обусловлена снижением качества обучения, предоставляемого внешними, в частности государственными академическими структурами, не успевающими обновлять учебные программы вслед за динамично меняющимися потребностями бизнеса [Cantor, 2000, p. 1–4]. Ограниченные возможности внешних провайдеров обучения для компаний, ведущих бизнес на международных рынках [Dealtry, 2000, p. 171], в сочетании с указанными выше факторами и привели к фундаментальным изменениям на мировом образовательном рынке — корпорации стали провайдерами обучения наравне с традиционными университетами [Meister, 1998a, p. 1]. В последние годы они все чаще признаются серьезнейшими игроками на рынке образовательных услуг, успешно и целенаправленно опережая академических конкурентов в способности учета и проактивного отклика на потребности бизнеса в обучении и развитии человеческих ресурсов [Guthrie, 2013].

Эксперты подчеркивают, что деятельность корпоративных университетов всегда «направлена на поиск новых возможностей, выход на глобальные рынки и развитие отношений с клиентами» и подразумевает выполнение следующих *функций*:



- осуществление стратегически направленного обучения и развития (на основе корпоративной модели компетенций, включая участие корпоративного университета в разработке и корректировках модели);
- распространение корпоративной культуры и ценностей организации;
- развитие культуры организационного обучения и изменений;
- внедрение корпоративных стандартов;
- укрепление бренда работодателя [Meister, 1998b, p. 19].

В своей ставшей уже классической книге «Корпоративные университеты: уроки по формированию рабочей силы мирового класса» Дж. Мейстер образно характеризует корпоративный университет как некий «стратегический „зонт“ для обучения и развития работников, потребителей и поставщиков, используемый с целью воплощения бизнес-стратегий организации» [Meister, 1998a, p. 28]. Корпоративные университеты современных компаний являются для них именно инструментом реализации стратегии, а основной целью их деятельности становится усиление конкурентоспособности и достижение компанией конкурентного преимущества «за счет развития тех компетенций сотрудников, которые отвечают бизнес-стратегии организации» [Meister, 1998a, p. 77].

Однако корпоративные университеты далеко не сразу приняли известный сегодня вид. В процессе своего формирования они прошли несколько этапов становления. Наиболее часто цитируемым в зарубежной научной литературе является подход к периодизации их развития, предложенный Дж. Уолтоном, выделяющим три поколения корпоративных университетов (см.: [Walton, 1999, p. 423–426]).

- Первое поколение представляет собой фактически переименованные учебные центры, которые занимаются традиционными видами обучения и развития некоторых категорий сотрудников. Основное отличие таких корпоративных университетов от учебных центров —

фокус на распространение корпоративных ценностей и культуры. В качестве примеров корпоративных университетов первого поколения автор называет учреждения компаний McDonald's и Disney.

- Второе поколение корпоративных университетов начинает связывать программы обучения со стратегией организации, развивая требуемые функциональные навыки наравне с ценностями у сотрудников всех уровней компании. Кроме того, они стали привлекать к участию в обучении корпоративных партнеров. В качестве примера указывается корпоративный университет компании Motorola.
- Третье поколение корпоративных университетов включает в обучение использование инновационных технологий для создания и передачи знаний и расширяет тем самым спектр стратегий управления интеллектуальным капиталом компании. К университетам последнего поколения Дж. Уолтон относит British Aerospace.

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 категории. Анализ работ, посвященных данной теме, позволяет нам представить развернутый перечень таких необходимых признаков (см.: [Meister, 1998a; Prince, Beaver, 2001; Paton, Peters, Storey, 2005; Walton, 2005]).

1. *Тесная взаимосвязь со стратегией и целями организации*: корпоративный университет развивает реальную и потенциальную способность работников приносить доход за счет обучения, релевантного корпоративной стратегии, увеличивая человеческий капитал компании и делая ее более конкурентоспособной в условиях экономики знаний.

2. *Ориентация на ряд заинтересованных сторон*: корпоративный университет действует для обучения и развития не только работников всех уровней корпоративной иерархии, но и поставщиков и потребителей, а также сторонних компаний, не вовлеченных в цепочку создания ценности организации.
3. *Непрерывный характер обучения*: деятельность корпоративного университета не прекращается по мере решения поставленных задач — перечень последних постоянно обновляется и корректируется.
4. *Многопрофильность программ обучения*: корпоративный университет призван решать разноплановые задачи бизнеса и ориентирован на различные сегменты целевой аудитории. Реализуемые программы обучения и развития вариативны и разнообразны по многочисленным параметрам (цели, длительность, формат, используемые методы и т. д.).
5. *Гибкость и проактивность*: корпоративный университет адаптируется к меняющимся условиям отраслевой и корпоративной среды, анализирует текущие задачи и прогнозирует будущие потребности бизнеса, опережая их актуализацию.
6. *Поддержка высшего менеджмента*: топ-менеджеры компании принимают участие в организации корпоративного университета для обеспечения стратегически ориентированной деятельности.
7. *Распространение корпоративных ценностей*: деятельность корпоративного университета ориентирована на создание единого ценностного поля в организации, доведение корпоративных принципов до каждого сотрудника, декларацию миссии и видения компании.
8. *Создание корпоративных стандартов*: корпоративный университет повышает эффективность компании за счет внедрения инновационных процессов и технологий обучения, привлечения специалистов высокого класса и анализа лучших практик. Это приводит к изменению

отраслевых стандартов качества продукции и ожиданий потребителей. Наиболее удачные практики корпоративных университетов впоследствии становятся образцами, к следованию которым стремятся конкуренты

Данный перечень признаков, на наш взгляд, вполне позволяет говорить о том, что в ряде случаев российской практики термин «корпоративный университет» используется без ориентации на мировой опыт. Более детальное рассмотрение широкого спектра вопросов организации деятельности корпоративных университетов лидирующих глобальных компаний и обзор многообразия решений по развертыванию этой «масштабной системы обучения и развития персонала компании» могут позволить исследователям проверить справедливость этого мнения.

Безусловно, около десятка тысяч современных корпоративных университетов, принадлежащих компаниям разных отраслей и стран [CUX, 2015с], достаточно серьезно отличаются друг от друга. Изучение и перенос лучших мировых практик деятельности корпоративных университетов требуют предварительного выделения критериев сравнения и создания специальных описательных схем для них. Комплексное обобщение разрозненных разработок в этой области в 2012 г. осуществили Э. Луи Абель и Дж. Ли [Lui Abel, Li, 2012]. Они выделили четыре аспекта, «профиля» деятельности корпоративного университета, — организационный, образовательный, операционный и партнерский, рассматривая в каждом из них ряд параметров и варьируемых решений.

Очевидно, что, будучи достаточно традиционной, эта схема в то же время учитывает практически все стороны деятельности корпоративных университетов как бизнес-подразделений и позволяет выявлять их индивидуальное своеобразие. Это дает возможность говорить о ее высокой прикладной ценности, но следует отметить, что она, безусловно, не является единственной. В качестве примера наиболее

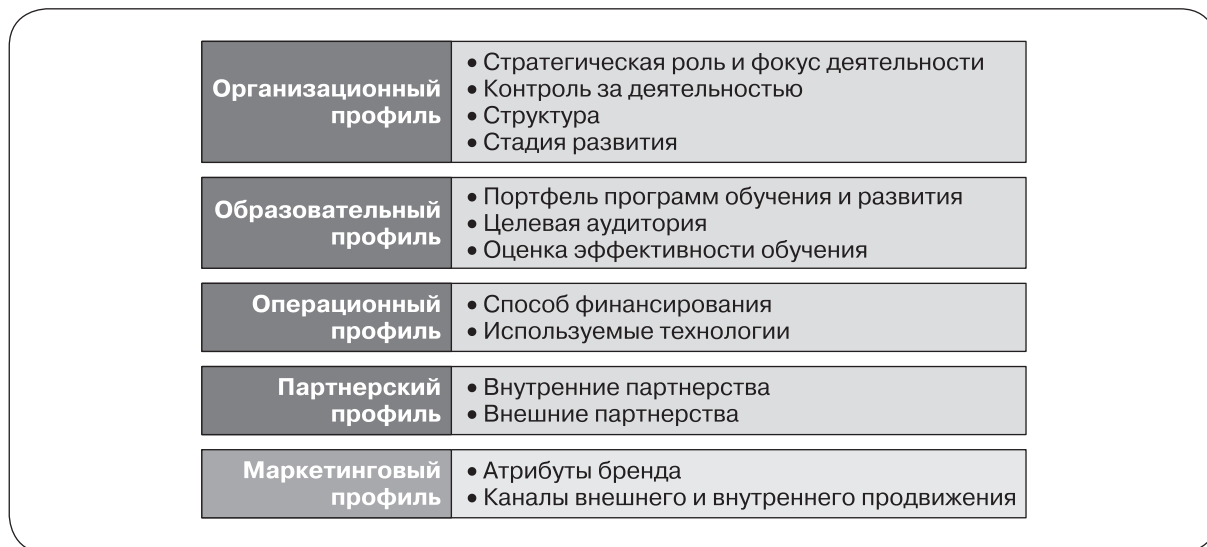


Рис. 1. Схема анализа деятельности корпоративного университета  
Составлено по: [Lui Abel, Li, 2012, p.105] с дополнениями авторов.

поздней и дифференцированной схемы анализа можно привести 12-мерную модель оценки самообучающейся организации (12 Dimensions of Learning Excellence and Innovation Framework), предложенную экспертами ведущей международной ассоциации корпоративных университетов Corporate University Xchange [CUX, 2015a]. К сожалению, ее детальное описание пока недоступно в открытых источниках.

Возвращаясь к схеме, предложенной в упомянутой ранее работе [Lui Abel, Li, 2012], подчеркнем, что, помимо названных ее авторами четырех аспектов, ряд экспертов также подчеркивают важность маркетинговой составляющей деятельности корпоративных университетов (см.: [Eccles, 2004; Allen, 2010; Renaud-Coulon, 2007; DeFilippo, Pearl, 2012]). Эти исследователи подчеркивают значение *брендинга корпоративного университета*, обращают внимание на *каналы внешнего и внутреннего маркетинга* корпоративного обучения. С нашей точки зрения, такое внимание к вопросам продвижения корпоративного университета вполне соответствует логике анализа деятельности бизнес-организации. Несмотря на частичное пересечение этих понятий с характеристиками партнерского

профиля, ряд вопросов действительно имеет выраженное самостоятельное значение. Все это позволяет говорить о необходимости выделения и анализа пятого — маркетингового — профиля деятельности корпоративного университета, включающего вариации управленческих решений в части продвижения культуры обучения как на внутреннем рынке — среди сотрудников корпорации, так и на внешнем — среди многочисленных стейкхолдеров.

Концептуально четкий подход Э. Луи Абеля и Дж. Ли, дополненный пятым, маркетинговым, профилем, позволяет структурировать результаты исследований, посвященных проблематике создания и развития корпоративных университетов в мировой практике. Использование целого ряда работ авторитетных исследователей дает возможность более детально дифференцировать анализ деятельности современных корпоративных университетов. В итоге нами предлагается пятикомпонентная интегральная схема анализа деятельности корпоративного университета (рис. 1). В ней для названных профилей представлены и уточнены перечни его характеристик, что позволяет далее рассматривать возможные вариации управленческих решений.





Рис. 2. Организационный профиль деятельности корпоративного университета

Составлено по: [Fresina, 1997; Fulmer, 2002; Barley, 2002; Jansink, Kwakman, Streumer, 2005; Paton, Peters, Storey, 2005; Renaud-Coulon, 2007; Lui Abel, 2008; Todd, 2009].

Рассмотрим далее каждый из профилей деятельности корпоративного университета по отдельности, более детально раскрывая как характеристики, предлагаемые в [Lui Abel, Li, 2012], так и характеристики, которые были добавлены нами самостоятельно на основе изученных работ других исследователей.

### Деятельность корпоративных университетов: организационный профиль

Организационный профиль корпоративного университета, с точки зрения Э. Луи Абеля и Дж. Ли, включает четыре параметра: стратегическую роль, форму контроля, структуру и стадию развития корпоративного университета (рис. 2).

Переходя к рассмотрению организационного профиля, отметим, что здесь (и далее в других профилях) под заголовками в ячейках внешнего контура схемы представлены параметры, собранные и систематизированные нами путем анализа результатов эмпирических исследований деятельности лучших мировых корпоративных университетов. Такой подход, на наш взгляд, позволяет ярче увидеть как спектр возможных управленческих решений при их создании, так и некую динамику статуса корпоративного университета в корпорации.

#### Стратегическая роль

Данный параметр позволяет судить о разнообразии возможных формулировок миссии и роли корпоративного университета,

фокуса его деятельности (ресурсов, программ, персонала), стратегии обучения и развития компании. Обратим внимание на то, что современные исследователи выделяют несколько типов стратегических ролей корпоративного университета. В частности, Р. Фалмер [Fulmer, 2002, р. 111–112], основываясь на подходе М. Андресен и А. Ирмер (1997 г.), выделяет и подробно рассматривает следующие роли:

- 1) *корпоративные университеты, движимые бизнес-инициативой*, предназначены для успешного осуществления и поддержки глобальных проектов, осуществляемых компаниями, например внедрения системы повышения качества;
- 2) *корпоративные университеты, осуществляющие изменения*, или «агенты изменений» по А. Фресайне [Fresina, 1997], сконцентрированы на управлении изменениями и инновациями внутри компании;
- 3) *корпоративные университеты, воспитывающие лидеров (развивающие кадровый резерв)*, фокусируются на обучении сотрудников с высоким потенциалом на всех уровнях иерархии компании путем развития их управленческих компетенций;
- 4) *корпоративные университеты, развивающие бизнес*, или «визионеры» по А. Фресайне, служат исследованию новых возможностей компании, разработке альтернативных сценариев деятельности. Так, например, в случае выхода организации на новый географический рынок задачами корпоративного университета становится кросс-культурный менеджмент, отбор и адаптация нового персонала;
- 5) *корпоративные университеты, управляющие отношениями*, призваны обучать и развивать партнеров компании в рамках цепочки создания ценности, т. е. в первую очередь поставщиков и клиентов компании;
- 6) *корпоративные университеты, развивающие отраслевые компетенции*, создаются компаниями, вовлеченными в

сложные производственные и технологические процессы. Они реализуют различные мероприятия по развитию компетенций технических специалистов, инженеров и рабочих.

В других источниках упоминаются еще две стратегические роли корпоративного университета (см.: [Fresina, 1997; Paton, Peters, Storey, 2005; Renaud-Coulon, 2008], см. также предложения Обри в [Schmitt, Lockard, 2012]), а именно:

- 7) *поддержание и развитие корпоративной культуры*;
- 8) *распространение корпоративной социальной ответственности*.

Таким образом, по мнению исследователей, на данный момент полный спектр возможных стратегических приоритетов корпоративного университета включает восемь описанных выше ролей. Важно обратить внимание как на подчеркиваемую исследователями принципиальную возможность расширения этого спектра, так и на то, что, по их мнению, наиболее сильные корпоративные университеты на каждом конкретном этапе своего развития четко определяют приоритетную для них роль, не стремясь к равносильной реализации всех возможных амплуа, но оставляя при этом их в зоне внимания [McCarty, 2002, р. 67].

#### *Формы контроля в корпоративном университете*

Как полагают многие исследователи (см., напр.: [Barley, 2002; Fulmer, 2002; Todd, 2009; Lui Abel, Li, 2012]), одним из ключевых аспектов построения корпоративного университета является установление его места в организационной структуре и определение аппарата, осуществляющего контроль деятельности университета. Так, в работе [Barley, 2002, р. 43] выделены следующие три наиболее распространенные формы организационного подчинения корпоративного университета.

- *Нисходящая* — подчинение генеральному директору компании или ведущему специалисту по обучению. Этот под-

ход требует вдохновенного лидерства, органично вписывающегося в корпоративную культуру, иначе корпоративный университет будет воспринят лишь как очередной актуальный управленческий тренд, который рано или поздно будет заменен другой инициативой.

- *Горизонтальная* — подчинение департаменту по управлению человеческими ресурсами. Этот популярный подход лучше всего работает в компаниях, где HR-департамент известен эффективными практиками в сфере обучения и пользуется уважением персонала всех уровней иерархии. Если же деятельность отдела в прошлом воспринималась работниками как бесполезная и вторичная, такую же репутацию может приобрести и корпоративный университет.
- *Восходящая* — подчинение отдельной бизнес-единице. Такая форма самостоятельной организации корпоративного университета встречается нечасто. Она типична для диверсифицированных конгломератов, где бизнес-единицы обладают значительной автономией и соревнуются с другими подразделениями за победу в повышении корпоративных стандартов.

Рассмотрим далее, каким образом в корпоративном университете осуществляется построение организационной и содержательной структуры.

### *Структуры корпоративного университета*

В вопросах анализа структур корпоративных университетов, помимо формы контроля, исследователи в целом фокусируются на двух аспектах:

- 1) пространственной организации корпоративного университета и степени централизации в координации его деятельности [Paton, Peters, Storey, 2005; Lui Abel, 2008];
- 2) иерархии построения программ обучения и развития [Barley, 2002].

В работе [Paton, Peters, Storey, 2005] рассматриваются два способа организации

корпоративного университета в пространстве — *на базе кампуса* (традиционные университеты) или *на базе распределенного дистанционного обучения* (виртуальные университеты). Выбор традиционной или виртуальной структуры, по мнению авторов, зависит от задач, стоящих перед корпоративным университетом, и степени доверия к внешним провайдерам обучения и информационных технологий, которые, как правило, сопровождают деятельность виртуальных университетов [Paton, Peters, Storey, 2005, p. 11].

В свою очередь, Э. Луи Абель предлагает следующую простую классификацию форм управления корпоративным университетом [Lui Abel, 2008, p. 28].

- *Централизованные* корпоративные университеты имеют единый сильный аппарат управления, который принимает решения, связанные с бюджетами, операционной деятельностью университета, распределением ресурсов и всеми аспектами обучения и развития в корпорации. Централизованное управление, как правило, предполагает формальные процессы координации деятельности корпоративного университета, т. е. четко прописанные процедуры управления и стандарты обучения.
- *Децентрализованные* корпоративные университеты распределяют полномочия по управлению деятельностью по различным бизнес-единицам в зависимости от поставленных задач. Такие университеты осуществляют неформальную координацию, без четко определенных процедур и стандартов.

Специалист Corporate University Xchange С. Тодд, помимо названных форм управления, выделяет также *федеративную форму*, которой присущи принципы и централизации, и децентрализации, — бизнес-единицы сами определяют стратегические потребности в обучении, а команда специалистов корпоративного университета осуществляет организацию и координацию обучения [Todd, 2009].

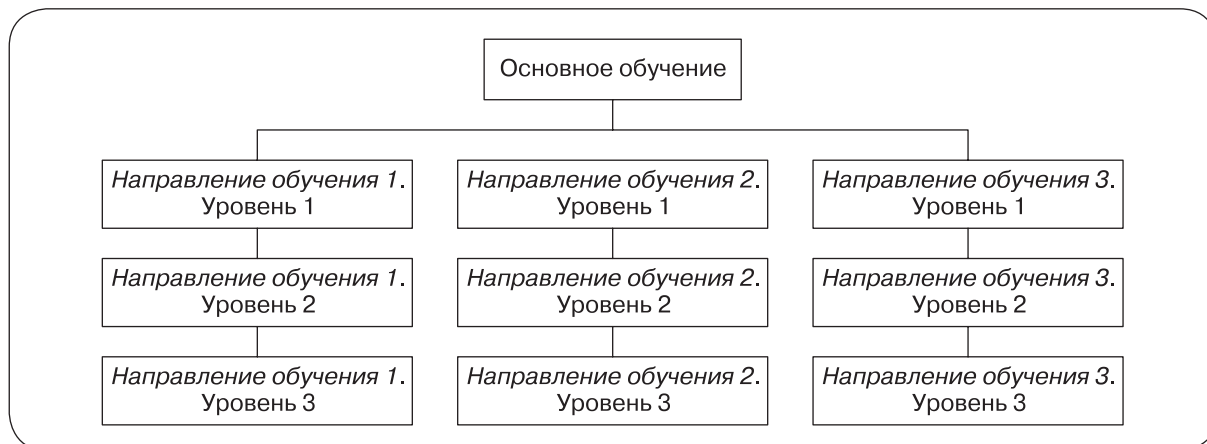


Рис. 3. Модель «Организационная карта» содержательной структуры корпоративного университета  
Источник: [Barley, 2002, p. 50].

Содержательному аспекту построения структуры корпоративного университета — иерархии внутренних программ обучения и развития — посвятила свою работу К. Барли, специалист в области организации корпоративных университетов [Barley, 2002]. Она называет ряд типов их содержательных структур, среди которых наиболее распространены следующие модели:

- «Организационная карта»;
- «Храм»;
- «Пирамида»;
- «Корпоративный пирог» (см.: [Barley, 2002, p. 49]).

Модель «Организационная карта» — самый прямолинейный способ содержательной организации корпоративного университета. Основой в данном случае выступает базовый план обучения по тем знаниям и компетенциям, которые требуются от всех сотрудников компании. Далее для каждого бизнес-подразделения или функционального направления организации разрабатывается своя программа обучения, содержащая несколько уровней специализации (рис. 3). К. Барли утверждает, что эта модель наиболее подходит для организаций, строящих корпоративный университет совместно с академическими партнерами (вузами), поскольку она

использует принципы построения программ обучения в традиционных университетах [Barley, 2002, p. 49–50].

Модель «Храм» является линейной, с четким началом обучения по основному плану и окончанием в вершине модели. Основанием этой модели является базовый учебный план. Поверх базового учебного плана в модели располагается набор дополнительных кросс-функциональных программ обучения повышенной сложности, которые также необходимы сотрудникам различных подразделений компании. Базовый и дополнительные учебные планы выступают основой для программ обучения, специализированных под потребности отдельных бизнес-единиц или функциональных направлений. Венчают модель программы по обучению топ-менеджеров и/или по развитию лидерства, которые перекрывают все области знаний и навыков (рис. 4).

По мнению К. Барли, лучше всего такой тип организации корпоративного университета подходит компаниям, которые внедряют университеты после слияний и поглощений. Организация внутренних колледжей по каждому бизнес-направлению с централизованной координацией руководством корпоративным университетом позволяет быстро включить новые подразделения в культуру обучения.

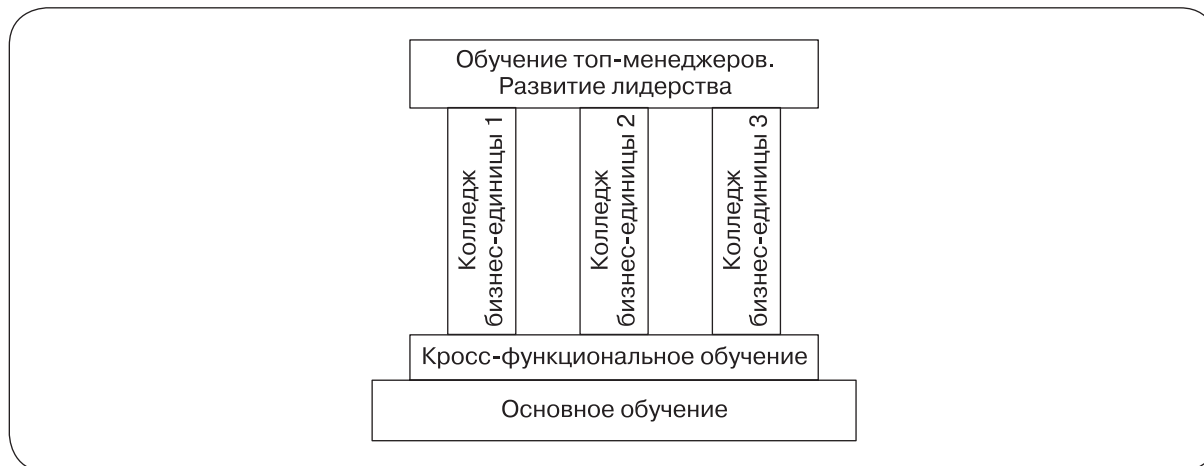


Рис. 4. Модель «Храм» содержательной структуры корпоративного университета  
Источник: [Barley, 2002, p. 51].

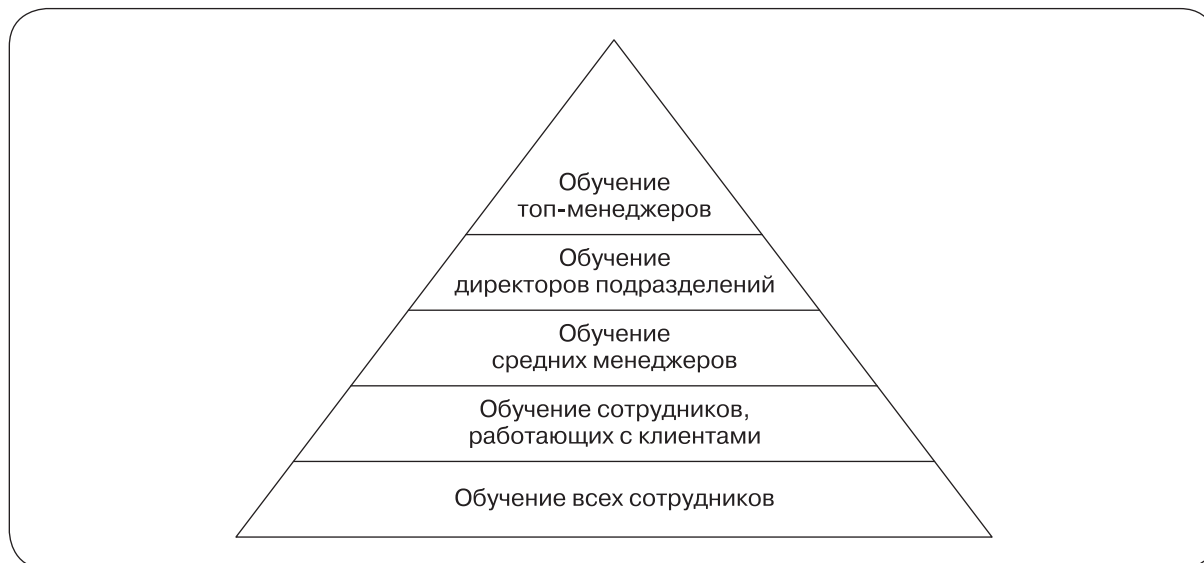


Рис. 5. Модель «Пирамида» содержательной структуры корпоративного университета  
Источник: [Barley, 2002, p. 54].

Модель «Пирамида» структуры корпоративного университета концептуально похожа на модель «Храм», однако отличается по критерию разграничения программ. Она также подразумевает иерархию обучения от общего к специализированному, однако критерием выделения ступеней обучения выступает не содержание учебного плана, а целевая аудитория (рис. 5). Считается, что данная модель подходит организациям, которые связывают про-

движение сотрудников с достижением корпоративных стандартов, в частности по уровню образования, и сама структура корпоративного университета посылает сотрудникам компании сигнал, что развитие карьеры в компании осуществляется через обучение [Barley, 2002].

Модель «Корпоративный пирог» представляет собой более узкий подход к организации структуры корпоративного университета (рис. 6). Основной учебный план



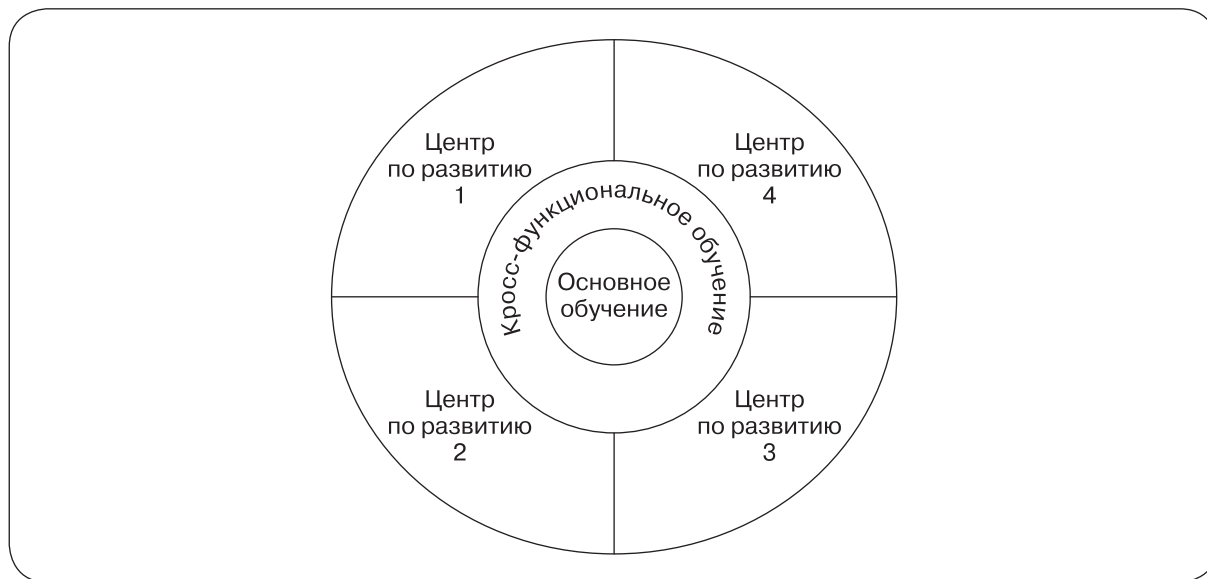


Рис. 6. Модель «Корпоративный пирог» содержательной структуры корпоративного университета

Источник: [Barley, 2002, p. 56].

является центром модели — за счет такого расположения значимость базовой подготовки выходит на передний план. Его окружает кольцо дополнительного кросс-функционального обучения, которое затем переходит на внешний уровень специализированного обучения по бизнес-единицам, территориальным подразделениям или функциям, как и в модели «Храм» [Barley, 2002, p. 56]. Главное отличие данного типа структуры от модели «Храм» состоит в отношении к программам по развитию лидерства и обучению топ-менеджеров. Если модель «Храм» подразумевает, что эти программы являются апогеем обучения, то модель «Корпоративный пирог» помещает их на один уровень с центрами по развитию любых других специфических компетенций. Подобная модель уместна для компаний, которые пропагандируют эгалитарное отношение к лидерству и побуждают сотрудников к восприятию корпоративных лидеров как партнеров [Barley, 2002, p. 56].

Очевидно, что структуры корпоративного университета в существенной степени связаны со следующим параметром его

организационного профиля — стадией развития.

#### *Стадия развития корпоративного университета*

Данный параметр характеризует не только и не столько возраст корпоративного университета, но то, насколько полон перечень осуществляемых им функций. Наиболее известны два взаимодополняющих подхода к выделению стадий развития корпоративного университета. В частности, Э. Луи Абель выделяет стадии запуска, начального функционирования, полного функционирования и экспертного функционирования. В работах М. Рейдмейкера (см., например, в [Jansink, Kwakman, Streumer, 2005]) рассматриваются тактическая, стратегическая и экспертная фазы.

Согласно Э. Луи Абель, на стадии *запуска* руководство компании только начинает построение корпоративного университета. В этой предварительной фазе, как правило, департамент по управлению человеческими ресурсами разрабатывает и внедряет регламентирующие процессы и процедуры, специалисты осуществляют

оценку потребности в обучении и планируют структуру и инфраструктуру. Сотрудники получают первую информацию о корпоративном университете и мало понимают, что он собой представляет [Lui Abel, 2008].

На стадии *начального функционирования* корпоративный университет имеет ряд программ обучения и развития, при этом многие организационные процессы, механизмы контроля и координации уже запущены, но не отлажены. В этой фазе сотрудники в большей степени, чем на стадии запуска, осведомлены о целях и задачах корпоративного университета и спектре программ обучения, они также начинают понимать, что деятельность университета может принести им пользу [Lui Abel, 2008]. Именно эта стадия соответствует *тактической* фазе, называемой М. Рейдмейкерсом операционной, — университет централизованно осуществляет разрозненные, несистематические программы обучения (см. в [Jansink, Kwakman, Streumer, 2005]).

На стадии *полного функционирования* корпоративный университет реализует широкий спектр программ обучения и развития; он четко выстроен с точки зрения организационной и содержательной структуры, механизмы контроля и координации университета работают в полную силу. На этой фазе эксперты разрабатывают и внедряют программы оценки эффективности обучения. В корпоративной культуре компании выражена идея постоянного обучения, и большинство сотрудников понимают и разделяют ее [Lui Abel, 2008]. Именно теперь корпоративный университет переходит к *стратегической фазе* в терминологии М. Рейдмейкера, когда программы обучения и развития формируются руководством под прямым влиянием стратегии компании (см. в [Jansink, Kwakman, Streumer, 2005]).

На стадии *экспертного функционирования* корпоративный университет становится отраслевым бенчмарком, он получает общественное признание в виде аккредитаций и престижных наград, эксперты

заинтересованы в исследовании его эффективности, сторонние организации обращаются в корпоративный университет для прохождения обучения и получения консалтинговых услуг. Бизнес-единицы компании постоянно взаимодействуют с корпоративным университетом для выявления новых потребностей в обучении и развитии с последующей разработкой и реализацией новых программ [Lui Abel, 2008, p. 94]. Становясь экспертом, корпоративный университет генерирует новые организационные знания, что характеризует переход к *экспертной стадии* по М. Рейдмейкерсу. По мнению последнего, только достигнув этой наиболее продвинутой фазы развития, корпоративный университет может дать компании конкурентное преимущество в виде уникального специализированного знания, открывающего путь к продуктовым и процессным инновациям (цит. по: [Jansink, Kwakman, Streumer, 2005, p. 41]). Нетрудно заметить, что совмещение подходов М. Рейдмейкера и Э. Луи Абеля позволяет более полно характеризовать стадии развития конкретного корпоративного университета, чем каждый из них в отдельности.

### **Деятельность корпоративных университетов: образовательный профиль**

В данном аспекте анализа акцентируются особенности образовательного процесса в корпоративном университете: программ обучения, целевой аудитории и подходов к оценке эффективности обучения (рис. 7).

#### *Портфель программ и методов обучения и развития*

В существующих исследованиях отмечается, что корпоративные университеты используют самые разнообразные и зачастую уникальные и инновационные программы и методы обучения и развития. Их спектр чрезвычайно широк. Задача данной статьи не перечисление всех возможных их вариантов, а поиск подходящего подхода,



Рис. 7. Образовательный профиль деятельности корпоративного университета

Составлено по: [Meister, 1998a; Barley, 2002; Barney, 2002; Fulmer, 2002; Kiely, 2002; Lewis, 2002; Allen, McGee, 2004; Servage, 2005; Lui Abel, 2008; Suutari, Viitala, 2008; Dover, Perkins, Wylie, 2009; Phillips, 2009; White, 2009; Tomé, 2011].

выделяющего классы наиболее часто используемых в корпоративных университетах образовательных программ. Именно с такой точки зрения описала образовательную функцию корпоративных университетов Л. Льюис, обратившая внимание на то, что их деятельность всегда неразрывно связана с циклом управления персоналом и, в частности, с разработкой корпоративной модели компетенций, требуемых для реализации стратегии. Согласно ее работе, типичные корпоративные университеты реализуют ряд классов программ по развитию различных групп таких компетенций: стратегических и инструментальных управленческих, профессиональных отраслевых, корпоративных, организационных и личностных [Lewis, 2002, p.128]. Каждая из указанных категорий заслуживает отдельного обсуждения, но в рамках статьи может быть лишь кратко охарактеризована.

*Программы по развитию стратегических управленческих компетенций*, в которых, как правило, участвуют топ-менеджеры. По мнению Л. Льюис, именно они являются стратегическим инструментом развития бизнеса, а не обучения как такового. Для корпоративного университета необходимо через развитие компетенций топ-менеджеров осуществить ряд стратегических задач, среди которых индивидуальное развитие лидеров, интеграция лидерского поведения в организационные рутины, формирование корпоративного видения и ценностей, предвосхищение и решение актуальных для бизнеса проблем. В силу происходящей интернационализации крупных компаний обучение корпоративных лидеров нередко имеет глобальный фокус. Для разработки таких программ корпоративные университеты часто привлекают внешних консультантов. За счет реализации стратегических программ

обучения корпорации, во-первых, создают единый корпоративный образ мышления и управленческий язык и, во-вторых, устанавливают стандарты стратегической компетентности высших управленцев [Lewis, 2002, p.129]. Формат обучения топ-менеджеров варьируется от отдельных развивающих сессий до корпоративных программ MBA. Среди часто используемых методов обучения и развития стратегических компетенций исследователи называют коучинг, обучение действием, бизнес-симуляции, кейс-метод и др. [Dover, Perkins, Wylie, 2009].

*Программы по развитию инструментальных управленческих компетенций* в корпоративных университетах, как правило, преобладают по числу и объему над другими видами программ. Они предназначены для менеджеров среднего звена, особенно для тех, которые прежде являлись техническими специалистами, — им необходимо систематическое обучение в областях принятия решений, командного взаимодействия, стратегического планирования, бизнес-этики и других сферах менеджмента. Программы данного класса обычно разрабатываются специалистами внутри корпоративного университета, но для их реализации нередко привлекаются внешние провайдеры обучения. [Lewis, 2002, p.131]. Существует большое разнообразие методов развития управленческих навыков, однако сейчас специалисты отмечают растущий тренд в использовании методов прикладного «навыкового» обучения. Прикладное обучение посредством анализа реальных бизнес-ситуаций компании в форме кейсов и симуляций позволяет сразу же применить полученные знания и навыки в работе. Помимо методов прикладного обучения, специалисты нередко используют методы наставничества, лекций, тренингов, деловых и метафорических игр и др. [Suutari, Viitala, 2008].

*Программы по развитию профессиональных отраслевых компетенций* предназначены для сотрудников неуправлен-

ческих позиций, например инженеров или ИТ-специалистов, которым необходимо постоянное обучение в своей области, так как полученные ранее технические знания быстро устаревают. Программы этого класса нередко специфичны для каждой бизнес-единицы или функционального направления компании. Как правило, их разрабатывают и реализуют специалисты корпоративного университета без привлечения внешних провайдеров, так как обучение тесно связано с интеллектуальной собственностью компании — патентами и ноу-хау, нередко формирующими основу конкурентного преимущества фирмы. Для подобного обучения специалисты часто применяют традиционные методы, например наставничество, горизонтальные ротации и лекции [Lewis, 2002, p.132].

*Программы по развитию лидерского потенциала, личностному и карьерному росту* — это класс программ, нацеленных на покрытие индивидуальных потребностей в обучении и развитии различных категорий сотрудников. Иными словами, целевая аудитория таких программ не так четко определена, как в случае с программами обучения высших или средних менеджеров. Личностное и профессиональное развитие для компании является одним из способов мотивации персонала и поддержания культуры непрерывного обучения. К участию в таких программах нередко привлекают сотрудников, находящихся в кадровом резерве, которым необходимо восполнить некоторые пробелы в образовании для будущего карьерного роста. Спектр программ данного класса чрезвычайно широк, так как индивидуальные потребности сотрудников в обучении и развитии различны. Специалисты по обучению используют разнообразные методы обучения и развития, в частности, для развития лидерского и личностного потенциала наиболее популярны тренинги и планирование преемственности [Tomé, 2011].

*Программы по развитию организационных и корпоративных компетенций* уникальны для каждого корпоративного университета и во многом зависят от его

стратегической роли. Это могут быть программы включения в корпоративную культуру для новых сотрудников или мероприятия по подготовке основного персонала к грядущим изменениям. Кроме того, это могут быть программы по реализации конкретного проекта, например введения корпоративных стандартов качества управления. Программы данного класса рассчитаны на разные уровни целевой аудитории; методы и форматы реализации каждой программы разнообразны. Так, например, программы адаптации осуществляются в формате экскурсий и семинаров, а обучение сотрудников новым стандартам — в формате дистанционного обучения.

Таким образом, приведенный подход, ярко проявляющий связь деятельности корпоративного университета с HR-циклом, классифицирует многообразие реализуемых корпоративным университетом программ в пять категорий, которые покрывают большинство возможных учебных инициатив. Далее мы рассмотрим, какие классы целевой аудитории исследователи называют наиболее распространенными в корпоративных университетах.

### *Целевая аудитория*

Разумеется, можно выделить большое количество типов целевой аудитории корпоративных университетов в зависимости от целей компании и видов программ. Очевидно, что основной целевой аудиторией при этом являются сотрудники компании в целом. Традиционно здесь используется термин *внутренняя целевая аудитория*, разделяемая на три категории: персонал нижнего, среднего и высшего уровней корпоративной иерархии.

Помимо сотрудников организации, важным дополняющим сегментом целевой аудитории корпоративного университета нередко являются клиенты и сотрудники партнеров компании в рамках цепочки создания ценности. Так, Дж. Мейстер называет в числе участников образовательного процесса корпоративного университета поставщиков и клиентов компании

[Meister, 1998a, p. 38]. По ее мнению, корпоративный университет может действительно создавать конкурентное преимущество только тогда, когда обучение органично встроено во все бизнес-процессы компании, от начала создания продукта до его реализации. Таким образом, в современных корпоративных университетах в перечень слушателей обязательно включается сегмент *внешней целевой аудитории* в рамках цепочки создания ценности компании, т. е. ее поставщиков, дистрибьюторов, партнеров и клиентов.

Наконец, многие авторы отмечают, что наиболее развитые корпоративные университеты нередко выступают в качестве провайдеров обучения для сторонних компаний и представителей государственных структур. Некоторые корпоративные университеты также вовлекают в обучение школьников и студентов для формирования будущего кадрового резерва [Allen, 2010]. Наличие клиентов, т. е. *внешней сторонней целевой аудитории*, является существенным аспектом анализа деятельности корпоративного университета, так как он свидетельствует о публичном признании его эффективности.

Таким образом, в схему анализа должны быть включены три основные категории целевой аудитории корпоративного университета: внутренний, внешний в рамках цепочки создания ценности и внешний сторонний сегменты. Рассмотрим далее подходы к оценке эффективности обучения в корпоративном университете и его деятельности в целом.

### *Оценка эффективности обучения*

Исследователи безоговорочно включают оценку эффективности в перечень ключевых функций корпоративного университета [Dealtry, 2000; Barney, 2002; Kiely, 2002; Paton, Peters, Storey, 2005; Lui Abel, 2008; Allen, 2010; Lui Abel, Li, 2012]. Так как создание и поддержание деятельности корпоративных университетов требует вложений значительных средств, им необходимо доказывать свою окупаемость нарав-



не с другими бизнес-единицами компании [Allen, McGee, 2004]. При этом широко известно, что оценка эффективности обучения представляет собой сложную задачу из-за причинно-следственной неопределенности: не все положительные эффекты (например, снижение текучести персонала) можно однозначно связать с деятельностью корпоративного университета. Анализ работ экспертов по оценке эффективности обучения в корпоративном университете, опубликованных в течение последних десяти лет, показал, что эта проблематика признанно считается одной из самых важных, и, соответственно, подробно обсуждение этого вопроса также заслуживает отдельной статьи. В данном обзоре отметим лишь, что сегодняшние корпоративные университеты используют различные модели и методы, и, судя по изученным работам (см., напр.: [Barney, 2002; Kiely, 2002; Allen, McGee, 2004; Paton, Peters, Storey, 2005; Allen, 2010; Kirkpatrick, Kirkpatrick, 2010]), наиболее распространенными среди них являются следующие:

- методы, основанные на определении простейших показателей эффективности;
- метод Д. Киркпатрика в классическом или скорректированном (дополненном, измененном, усеченном) виде;
- показатель *ROI*, предложенный Дж. Филлипсом (в классическом или скорректированном виде);
- модель продуктивности П. МакГи;
- организационные метрики М. Аллена и П. МакГи.

Как утверждают М. Аллен и П. МакГи, «если топ-менеджеры могут четко и ясно дать ответ на вопрос, почему в их компании существует корпоративный университет, этот ответ должен служить планом действий для последующей оценки эффективности его деятельности» [Allen, McGee, 2004, р. 86]. Авторы акцентируют, что в случае корпоративных университетов недостаточно оценивать только отдельные программы или мероприятия по обучению и развитию. Они считают, что любой вид деятельности (партнерства, продвижение

и т. п.) должен быть четко связан с достижением корпоративных целей и оценку необходимо осуществлять исходя из степени достижения этих целей. Заявленные организационные цели (например, рост, удержание сотрудников, удовлетворение потребностей клиентов и т. п.) становятся основой для метрик, позволяющих оценить эффективность отдельных мероприятий или корпоративного университета в целом. Свой перечень метрик предлагают и специалисты ассоциации Corporate University Xchange, называя, например, такие узкоспециализированные критерии, как «эффективность управления партнерствами» (Partner Management Efficiency) или «индекс соответствия программ обучения стратегии» (Learning Alignment Index) [CUX, 2015b], что, безусловно, подчеркивает важную стратегическую роль корпоративного университета, рассмотренную нами в начале статьи.

### **Деятельность корпоративных университетов: операционный профиль**

Еще один блок предлагаемой нами интегральной схемы анализа деятельности корпоративного университета — операционный профиль. Исходный подход Э. Луи Абель и Дж. Ли был детализирован и расширен нами с учетом идей экспертов, определяющих модели финансирования корпоративных университетов, и работ специалистов, описывающих типы информационных технологий, применяющихся в них (рис. 8). Коротко представим далее каждый из параметров этого профиля.

#### *Модели финансирования*

Специалисты в сфере корпоративного обучения называют две основные модели финансирования корпоративных университетов — бюджетную и предпринимательскую [Meister, 1998a; Lewis, 2002; Moore, 2002].

*Бюджетная модель финансирования корпоративного университета возникает*

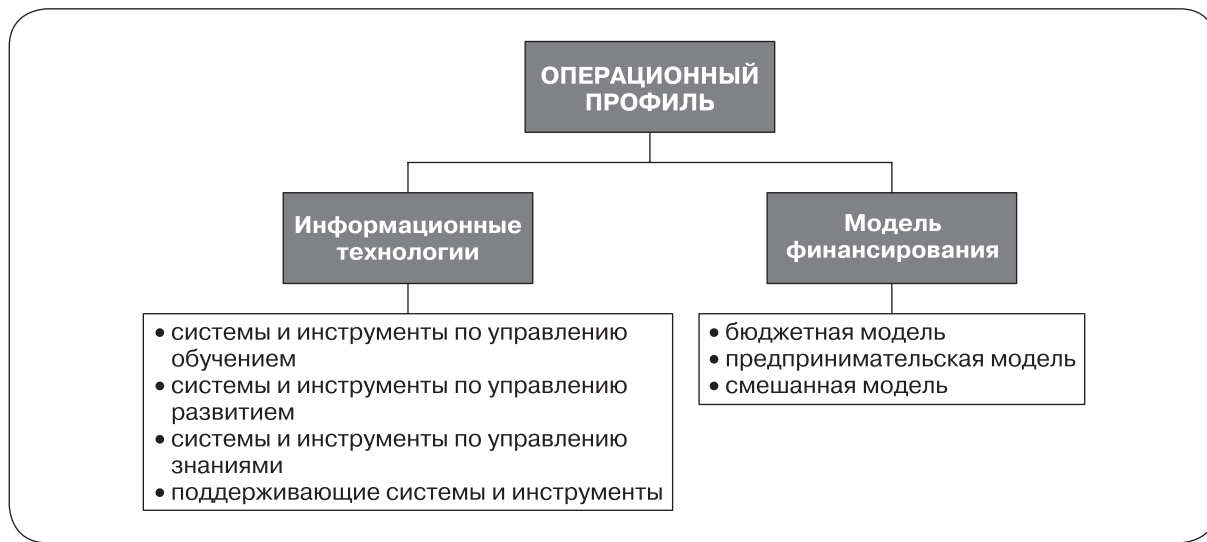


Рис. 8. Операционный профиль деятельности корпоративного университета

Составлено по: [Lui Abel, Li, 2012, p. 105; Hall, 2002; Lewis, 2002; Moore, 2002; Little, 2010; Dawson, Heathcote, Poole, 2010; Becker, Fleming, Keijsers, 2012; Laughton, 2011].

в том случае, когда он обладает утвержденным годовым бюджетом, как правило являющимся частью бюджета на управление человеческими ресурсами в компании [Moore, 2002, p. 39]. Согласно Л. Льюис, такой способ финансирования означает, что компания воспринимает обучение как цену, которую ей необходимо заплатить за повышение эффективности бизнеса, поэтому руководство заранее определяет уровень затрат на поддержание деятельности корпоративного университета. В зависимости от результатов функционирования корпоративного университета ему могут быть выделены дополнительные фонды для поддержки специальных мероприятий или покрытия непредвиденных расходов [Lewis, 2002, p. 142].

*Предпринимательская модель финансирования корпоративного университета* имеет место тогда, когда он оказывает бизнес-единицам корпорации услуги по обучению, т. е. является условной консалтинговой фирмой внутри корпорации. Согласно Л. Льюис, в основе данной модели лежит идея о том, что руководители бизнес-подразделений готовы оплачивать деятельность корпоративного университета из своих бю-

джетов, поскольку она представляется им ценной. Отдельный бюджет корпоративного университета существует, но он предназначен исключительно для поддержания базовых функций университета. Остальные функции корпоративный университет реализует исходя из специфических потребностей бизнес-единиц [Lewis, 2002, p. 142].

Обе модели, имея свои плюсы и минусы, широко применяются в компаниях. Кроме того, по наблюдениям специалистов, порой встречаются и смешанные модели финансирования, когда услуги, оказываемые корпоративным университетом компании, осуществляются по бюджетной модели, а деятельность по отношению к сторонним фирмам финансируется по предпринимательской модели.

Другим важным параметром операционного профиля деятельности корпоративных университетов, согласно Э. Луи Абель и Дж. Ли, являются технологии, применяемые ими для построения инфраструктуры обучения.

#### *Информационные технологии*

Как отмечалось, специалисты, исследовавшие причины появления корпоративных

университетов, в числе ключевых предпосылок их возникновения нередко называют развитие информационных технологий. По мнению исследователей, именно они представляют собой основу инфраструктуры систем непрерывного внутрифирменного обучения за счет снижения затрат и облегчения доступа сотрудников к знаниям [Becker, Fleming, Keijsers, 2012, p. 386]. Большинство корпоративных университетов тем или иным образом использует информационные технологии в своей деятельности: одни ограничиваются выбором информационных систем, поддерживающих административные процессы, другие целиком выстраивают инфраструктуру обучения за счет применения специальных технологий [Paton, Peters, Storey, 2005].

Специалисты по электронному обучению выделяют четыре основных типа информационных технологий, используемых в корпоративных университетах [Hall, 2002; Dawson, Heathcote, Poole, 2010; Little, 2010; Becker, Fleming, Keijsers, 2012; Laughton, 2011].

1. *Системы и инструменты по управлению обучением (LMS)* — это все виды программного обеспечения, которые используются для автоматизации организации и администрирования процесса обучения [Hall, 2002, p. 158]. Как правило, такие системы позволяют отслеживать все образовательные программы и мероприятия, реализуемые корпоративным университетом, регистрировать участников и фиксировать прогресс их обучения, генерировать отчеты, назначать ресурсы, предоставлять инструкции для преподавателей и обучающихся и т. д. [Laughton, 2011].
2. *Системы и инструменты по управлению знаниями (LCMS)* — это все виды программного обеспечения, позволяющего создавать, сохранять, накапливать, передавать и изменять имеющиеся в организации знания. По мнению исследователей, помимо корпоративных информационных систем в качестве инструментов LCMS могут быть исполь-

зованы новейшие технологии, например социальные сети, сервисы Web 2.0, вебинары и т. д. [Laughton, 2011], что позволяет участникам корпоративного университета выбрать наиболее подходящий для них формат обучения.

3. *Системы и инструменты по управлению развитием/талантами (TMS)* сотрудников — это отдельный блок технологий, сопровождающих стратегическое планирование и отбор персонала, управление эффективностью, планирование преемственности, формирование и развитие кадрового резерва. TMS-технологии позволяют работать с компетенциями персонала — составлять подробные карты компетенций для каждой должности, фиксировать потребность в развитии компетенций отдельных сотрудников и т. д. [Little, 2010, p. 392].
4. *Поддерживающие системы и инструменты (SS)* — это технологии, обеспечивающие интеграцию LMS, LCMS и TMS в общую информационную инфраструктуру компании и предоставляющие поддержку всем участникам корпоративного университета в вопросах использования технологий обучения. Спектр функций таких систем очень широк — он варьируется в зависимости от потребностей конкретной компании [Dawson, Heathcote, Poole, 2010].

Для каждого корпоративного университета перечень конкретных инструментов в рамках рассмотренных классов информационных технологий будет разным. Приведенная типология является способом их систематизации в рамках предлагаемой аналитической схемы, детальное описание может быть предметом отдельной статьи, интересной для практиков.

### **Деятельность корпоративных университетов: партнерский профиль**

Партнерский профиль является последним в схеме анализа деятельности корпоративных университетов, предложенной Э. Луи

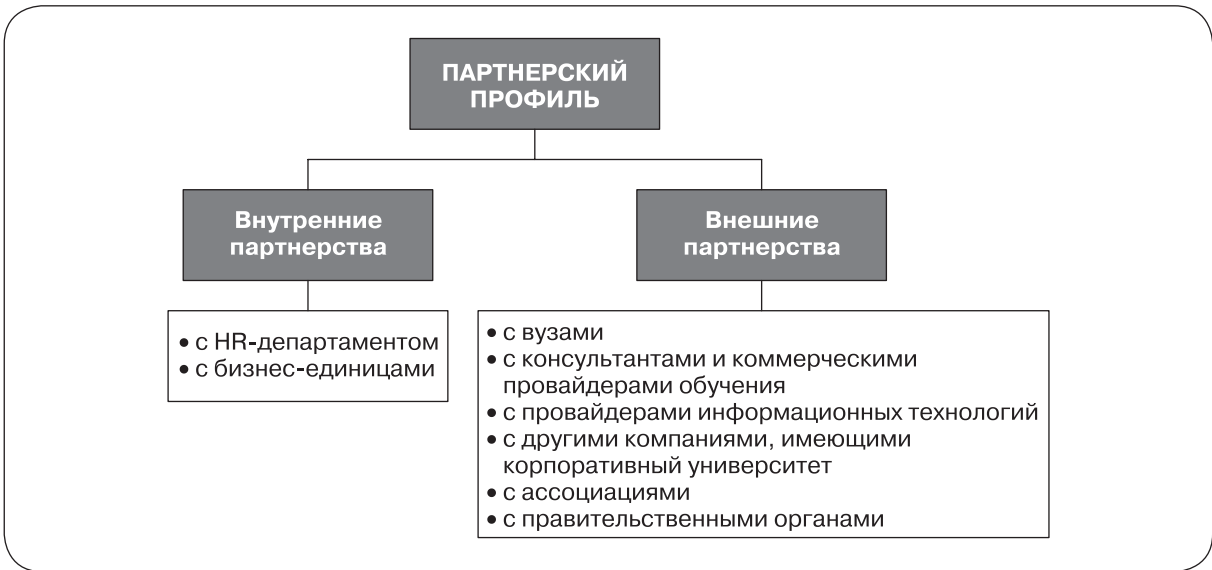


Рис. 9. Партнерский профиль деятельности корпоративного университета  
Составлено по: [Lui Abel, Li, 2012; Meister, 1998a; Allen, 2002; Prince, 2003].

Абель и Дж. Ли. Как и в предыдущих случаях, он был детализирован и дополнен нами на основе изучения более узконаправленных публикаций (рис. 9).

Важность стратегических партнерств для корпоративных университетов подчеркивают многие исследователи [Meister, 1998a; Dealtry, 2000; Prince, Beaver, 2001; Allen, 2002; Paton, Peters, Storey, 2005; Lui Abel, 2008; Allen, 2010; Lui Abel, Li, 2012]. Как мы видим, два основных типа партнерств корпоративных университетов — внешние и внутренние — стандартны для подобных классификаций. При этом особенности корпоративных университетов как субъектов деятельности обуславливают возможные вариации альянсов в рамках каждого из этих типов.

#### *Внутренние партнерства*

Внутренние партнерства подразумевают взаимодействие корпоративного университета с различными подразделениями внутри компании, способствующее эффективной деятельности университета [Meister, 1998a]. Э. Луи Абель выделяет два типа внутренних партнерств корпоративных университетов: партнерства с биз-

нес-единицами компании и HR-департаментом.

*Партнерства с бизнес-единицами компании* и их руководителями необходимы корпоративному университету для успешного осуществления функций по определению потребности в обучении, реализации программ и мероприятий по обучению и развитию и оценке их эффективности [Lui Abel, 2008, p. 39]. Как отмечает Дж. Мейстер, «корпоративные университеты должны понимать динамику бизнеса и предлагать такие способы обучения, которые будут способствовать увеличению прибыли» [Meister, 2006, p. 32]. Негативным для компании последствием отсутствия сотрудничества между корпоративным университетом и бизнес-единицами, по мнению исследователей, является риск расхождения между корпоративными целями и деятельностью корпоративного университета, так как в этой ситуации теряется смысл существования последнего как такового [Lui Abel, 2008, p. 39].

*Партнерские отношения с HR-подразделением компании* важны для корпоративного университета в том случае, если он является самостоятельной структурной

единицей вне сферы контроля отдела по управлению персоналом [Barley, 2002]. Как отмечает Дж. Мур, HR-департамент является главным конкурентом корпоративного университета в получении дополнительного финансирования [Moore, 2002, р. 39]. Кроме того, деятельность корпоративного университета и HR-департамента тесно связана, из-за чего возникает риск дублирования функций. В связи с этим ответственным лицам корпоративного университета необходимо установить конструктивный контакт с HR-менеджерами и четко определить границы деятельности обоих подразделений во избежание конфликтных ситуаций. Усилия обоих подразделений должны быть направлены на совместное достижение синергетического эффекта в развитии человеческого капитала в организации.

#### *Внешние партнерства*

В данном случае подразумеваются «взаимно выгодные взаимоотношения корпоративного университета с внешними сторонами, ориентированные на поддержку стратегии университета и его материнской организации, которые подразумевают долгосрочное сотрудничество» [Allen, 2002, р. 92]. В числе внешних партнеров, которые обладают стратегической значимостью для корпоративного университета, упоминаются вузы, консультанты, провайдеры образовательных и информационных технологий и иные компании, располагающие корпоративными университетами. Каждое из внешних партнерств предоставляет свои возможности.

*Партнерство с вузами* открывает для корпоративного университета возможность разработки кастомизированных корпоративных программ обучения. Он получает доступ к знаниям квалифицированных преподавателей и удобные физические условия для реализации программ. Вузы, в свою очередь, получают базу для исследований и репутационные преимущества, что способствует обоюдному наращиванию базы знаний и обмену опытом [Allen, 2002, р. 94].

*Партнерство с консультантами и коммерческими провайдерами обучения* дает корпоративному университету возможность отдать на аутсорсинг специфические программы обучения и развития, реализация которых внутренними силами была бы для него слишком затратной. Кроме того, приглашенные на стадии запуска корпоративного университета эксперты могут оказать существенную помощь в разработке процессов построения университета и впоследствии в его развитии.

*Партнерство с провайдерами информационных технологий* означает для компании прямую поддержку инфраструктуры обучения в корпоративном университете. Учитывая значительно возросшую роль информационных технологий в обучении и преимущества их применения, компании предпочитают использовать передовые технологии для поддержки деятельности университетов. Однако очевидно, что большинство компаний не может своими силами обеспечить корпоративный университет доступом к техническим инновациям и высоким уровнем экспертных знаний, из-за чего долгосрочные партнерства с провайдерами информационных технологий приобретают решающее значение [Allen, 2002, р. 98].

*Партнерство с другими компаниями, располагающими корпоративным университетом*, рассматривается М. Алленом как необходимое для создания общей базы знаний и опыта лучших практик по внедрению и развитию систем внутрифирменного обучения. По его мнению, если материнские компании действуют в одной отрасли, то объединение их корпоративных университетов может способствовать решению каких-либо внешних проблем, специфических для данной отрасли, например восполнению недостатка квалифицированных кадров. Внеотраслевые консорциумы корпоративных университетов создаются для бенчмаркинга, который, по словам М. Аллена, является популярным способом взаимного обучения в мире корпоративных университетов. Деятельность



таких ассоциаций выгодна всем участникам с точки зрения повышения эффективности внутренних процессов корпоративного университета, и при этом ее поддержание не требует значительных затрат от компаний [Allen, 2002, p. 101]. Специалисты считают, что наиболее авторитетной международной организацией подобного рода является ассоциация Corporate University Xchange/CUX/CORPU [Lui Abel, 2008]. Однако среди таковых также следует упомянуть крупные и известные ассоциации EFMD, ASTD (ATD), ECLF и GlobalCCU, членство в которых подразумевает соответствие многим международно признанным критериям оценки деятельности корпоративных университетов.

К. Принс имплицитно упоминает еще один тип возможного сотрудничества корпоративных университетов — это *партнерство с правительственными органами*. По его мнению, корпоративные университеты в последние годы стали представлять собой область потенциального государственного инвестирования, так как они оказывают значительное содействие развитию отраслей. Кроме того, признание корпоративного университета на уровне правительства является основой для получения государственных аккредитаций, дающих ему право присваивать обучающимся ученые степени по завершении масштабных программ обучения [Prince, 2003].

Таким образом, среди возможных внешних партнеров корпоративных университетов называются высшие учебные заведения, консультанты и внешние провайдеры обучения, поставщики информационных технологий, другие компании, располагающие корпоративными университетами или готовые совместно его учредить и развивать, и, наконец, правительственные органы.

Партнерский профиль завершает схему анализа практик корпоративного университета, разработанную Э. Луи Абель и Дж. Ли и развернутую нами в данной статье. В дополнение, как было указано ранее, мы считаем необходимым рассмотреть мар-

кетингового профиля деятельности корпоративного университета. Решения в этой области активно изучаются [Eccles, 2004; Allen, 2010; Renaud-Coulon, 2007; DeFillippo, Pearl, 2012], при этом ни один из четырех описанных выше профилей не дает возможности охарактеризовать их возможные варианты, что позволяет говорить о насущной потребности расширения классической схемы.

### **Деятельность корпоративных университетов: маркетинговый профиль**

Практическая необходимость введения нового — маркетингового — профиля анализа деятельности продиктована выраженной ориентацией корпоративных университетов на интересы многочисленных стейкхолдеров, как внутренних, так и внешних. Целенаправленный маркетинг корпоративного университета способен сформировать его позитивное восприятие у внутренней целевой аудитории, содействуя развитию культуры самообучающейся организации и повышая сплоченность персонала. Кроме того, силами внутреннего маркетинга можно донести миссию корпоративного университета до широкого круга лиц, принимающих решение в организации; когда акционеры и топ-менеджеры понимают, каким образом корпоративный университет создает дополнительную ценность, они охотнее вкладывают ресурсы в его развитие. По отношению к внешней аудитории маркетинг корпоративного университета укрепляет позиции компании на рынке работодателя, создает имидж обучающейся организации, развивая ее бренд работодателя и повышая тем самым привлекательность компании для потенциальных сотрудников, что особенно актуально в условиях экономики знаний. Особенно важно, как нам кажется, принять во внимание и ярко выраженный тренд последнего десятилетия: все больше корпоративных университетов, достигнув экспертной стадии развития, становятся

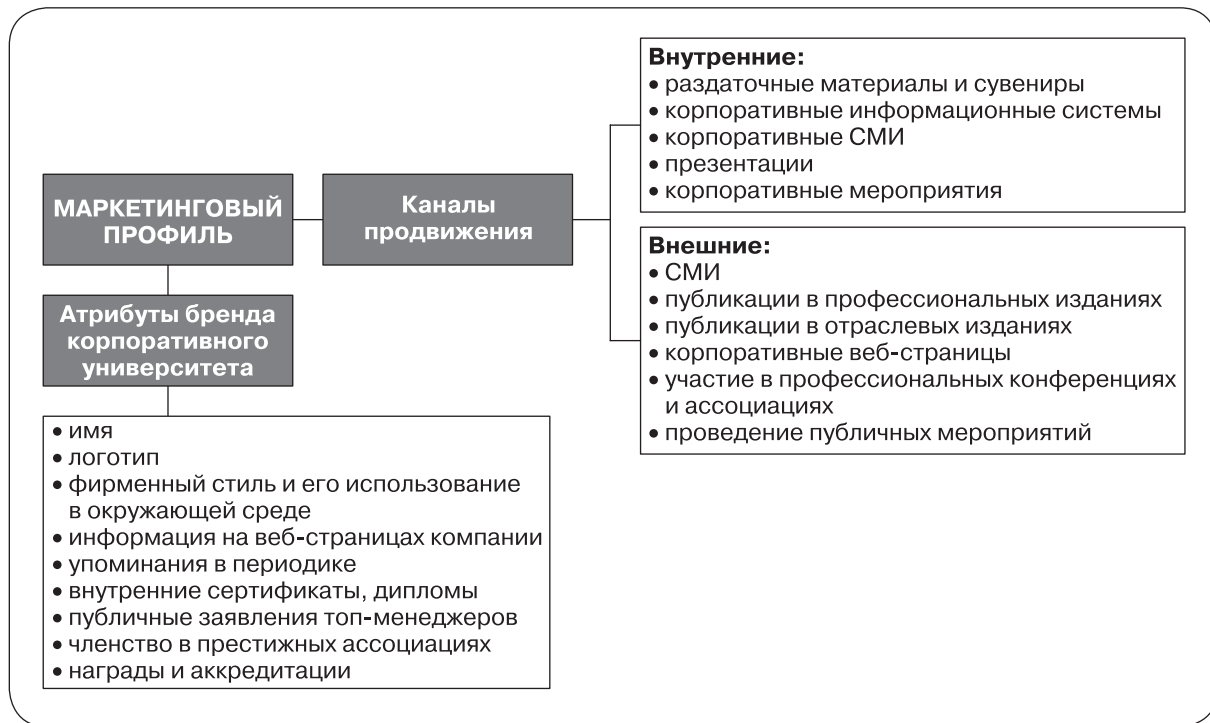


Рис. 10. Маркетинговый профиль деятельности корпоративного университета  
Составлено по: [Dealtry, 2000; Eccles, 2004; Renaud-Coulon, 2007; DeFilippo, Pearl, 2012].

коммерческими провайдерами экспертного знания, что делает насущной необходимость централизованных и координированных маркетинговых усилий и их учета в теоретических и методологических подходах к описанию деятельности корпоративных университетов.

Этот новый блок интегральной схемы анализа деятельности корпоративных университетов был разработан нами на основе комбинации подходов, предложенных в [Dealtry, 2002; Eccles, 2004; Renaud-Coulon, 2007; DeFilippo, Pearl, 2012] (рис. 10). Введение данного блока призвано обратить внимание на наличие и атрибуты бренда корпоративного университета и используемые каналы продвижения университета.

### Брендинг

Как отмечают специалисты, бренд корпоративного университета — это набор ассоциаций, ожиданий и полученного опыта целевой аудитории и сторонних наблюда-

телей, выражающийся в определенном восприятии его деятельности. Позитивный и известный бренд корпоративного университета выделяет компанию на рынке работодателей и увеличивает ее ценность в долгосрочном плане [DeFilippo, Pearl, 2012].

Наиболее подробно брендинг корпоративного университета рассмотрен в [Renaud-Coulon, 2007]. Сила бренда здесь, по мнению автора, складывается из следующих компонентов:

- осведомленность — информированность целевой аудитории и сторонних лиц о корпоративном университете, его миссии и задачах;
- имидж — позитивное восприятие деятельности корпоративного университета целевой аудиторией;
- предпочтительность — желание целевой аудитории участвовать в деятельности корпоративного университета;
- лояльность — внутренняя приверженность корпоративному университету целевой аудитории.

По словам автора, если разработать и применить метрики, позволяющие оценить каждый из вышеприведенных параметров, то в результате можно получить представление о том, насколько сильным является бренд корпоративного университета [Renaud-Coulon, 2007, p. 99]. Среди таких метрик или видимых свидетельств наличия такого бренда:

- имя корпоративного университета (университет, академия, школа, центр и т. д.);
- наличие собственного логотипа и корпоративного стиля;
- использование корпоративного стиля в дизайне среды, на сопроводительных материалах и сувенирной продукции;
- наличие печатных рекламных материалов;
- присутствие информации о корпоративном университете на веб-сайте компании в сетях Интернет и Интранет, на официальных страницах в социальных сетях;
- упоминание корпоративного университета в профессиональных и научно-популярных публикациях, отраслевой периодике;
- наличие сертификатов/дипломов о прохождении обучения и наград для сотрудников;
- публичные заявления о деятельности корпоративного университета со стороны топ-менеджеров и акционеров компании;
- членство в престижных ассоциациях;
- получение наград и аккредитаций [Renaud-Coulon, 2007, p. 95–96].

С учетом сказанного, если оценка наличия всех или большинства указанных пунктов для конкретного корпоративного университета положительна, можно утверждать, что у данного университета имеется выраженный бренд.

#### *Каналы продвижения*

В существующих работах подчеркивается, что корпоративные университеты, как правило, используют каналы продвижения

двух типов — внешнего и внутреннего. Применение тех или иных маркетинговых каналов обусловлено типом целевой аудитории, к которой адресовано послание [Eccles, 2004; Renaud-Coulon, 2007]. Кратко отметим особенности применения каналов внутреннего и внешнего продвижения корпоративных университетов.

*Каналы внутреннего продвижения* используются для привлечения внутренней целевой аудитории, а именно: сотрудников, непосредственно вовлеченных в обучение, и топ-менеджеров и/или акционеров компании, т. е. лиц, принимающих ключевые решения в организации. Г. Эклз отмечает, что внутреннее продвижение особенно важно на стадии запуска корпоративного университета, и перечисляет следующие возможные каналы внутреннего маркетинга корпоративного университета: раздаточные материалы, корпоративные информационные системы, корпоративный теле- или радиоканал или издание, постеры, доски почета, презентации [Eccles, 2004, p. 415]. А. Рено-Кулон также упоминает брендированные сувениры, канцелярскую продукцию и корпоративные мероприятия. [Renaud-Coulon, 2007, p. 97]. В названных работах отмечается, что, какие бы каналы внутреннего маркетинга ни использовал корпоративный университет, они должны, во-первых, значительно повышать осведомленность сотрудников о миссии и функциях корпоративного университета и, во-вторых, способствовать развитию его позитивного имиджа.

*Каналы внешнего продвижения* используются для привлечения внешней целевой аудитории — в первую очередь партнеров, потенциальных сотрудников и возможных клиентов (если университет планирует в будущем оказывать консультационные услуги). Среди них А. Рено-Кулон называет внешние связи со средствами массовой информации, публикации данных о корпоративном университете на корпоративных интернет-порталах и в социальных сетях, на веб-сайтах партнеров, участие в профессиональных выставках, конферен-

циях и ассоциациях, привлечение специалистов к проведению исследований, организацию публичных мероприятий на территории университетского кампуса и др. [Renaud-Coulon, 2007, p. 97]. По словам автора, усилия внешнего маркетинга корпоративного университета должны выделить его и материнскую компанию среди конкурентов и донести его стратегическую позицию и ценность до внешних заинтересованных сторон [Renaud-Coulon, 2007, p. 91].

Проведенный нами анализ показал, что вопросы маркетинга и, в частности, брендинга корпоративных университетов на данный момент являются одной из наименее изученных областей их деятельности. Интересен, например, тот факт, что в изученных нами работах вовлечение сотрудников в процесс преподавания в корпоративном университете не упоминается как весьма своеобразный вид партнерства или внутренний маркетинговый канал. Между тем использование «ролевых моделей» давно признается мощным инструментом продвижения, развития корпоративной культуры и осуществления непрерывной социализации как новых сотрудников, так и ветеранов компании. Такой маркетинговый канал может явиться достаточно действенным, поскольку в ряде компаний способность передавать знания включается в перечень стратегических компетенций, а преподавание на программах корпоративного университета — в число индивидуальных показателей эффективности для менеджеров корпораций. Актуален и ряд других вопросов этой области, и мы предполагаем, что маркетинг корпоративного университета станет предметом будущих исследований не только зарубежных, но и отечественных специалистов.

## Заключение

Целью данной статьи был обзор наиболее значимых научных подходов к изучению корпоративных университетов с использованием обобщенной схемы анализа их

деятельности. Представленная схема характеризует деятельность корпоративных университетов в пяти аспектах, признаваемых международными экспертами в качестве наиболее значимых для анализа многообразия и поиска адекватных решений по организации корпоративного университета. При наличии общих видовых признаков корпоративного университета, к которым относятся:

- тесная взаимосвязь со стратегией и целями организации;
- выраженная ориентация на широкий ряд заинтересованных сторон;
- непрерывный характер деятельности;
- многопрофильность программ обучения;
- гибкость и проактивность;
- активная поддержка высшего менеджмента;
- распространение корпоративных ценностей;
- создание корпоративных стандартов, основными параметрами, дифференцирующими многообразие корпоративных университетов в рамках выделенных организационного, образовательного, операционного, партнерского и маркетингового профилей, являются:
- приоритетная стратегическая роль и фокус деятельности;
- действующие формы контроля, способы пространственной и содержательной организации;
- актуальная стадия развития;
- разворачиваемый портфель программ обучения и развития и формы и методы их реализации для различных сегментов целевой аудитории;
- практикуемая оценка эффективности корпоративного университета в целом и программ обучения и развития в частности;
- применяемые способы финансирования;
- используемые технологии;
- реализуемые внутренние и внешние партнерства;
- используемые каналы внутреннего и внешнего продвижения.

Представленная аналитическая схема учитывает и интегрирует большую часть характеристик деятельности корпоративных университетов, которые к настоящему моменту представлены в международных публикациях. Она способствует углублению понимания этой весьма сложной и системной формы корпоративного обучения, а также осознанному трансферу лучших международных практик и подходов в российский бизнес. С нашей точки зрения, это позволит и лучше понимать опыт крупных глобальных компаний по созданию и развитию собственных корпоративных университетов, и детально характеризовать особенности функционирования корпоративных университетов отечественных компаний, обобщая накапливаемый российский опыт в соответствии с общепринятыми в мире подходами.

Наблюдаемая динамика развития отечественных корпоративных университетов за последние 10–15 лет заставляет говорить о необходимости осознания и анализа этого опыта, важности создания соб-

ственных конкурентоспособных научных и методических разработок в этой области. В то же время остающееся небольшим количество российских работ по данной проблематике свидетельствует о недостаточном внимании как к современному международному опыту построения и развития корпоративных университетов, так и к изучению российской практики.

Проведенный анализ, безусловно, далеко не полностью решает эти задачи, поскольку любой из современных корпоративных университетов в каждом из аспектов своей деятельности заслуживает более пристального внимания. В то же время обзор ведущих международных разработок в данной области является необходимой основой для развития российских исследований и практики. Эффективное построение и развитие конкурентоспособных отечественных корпоративных университетов осуществимо только при четком понимании как теоретических, так и прикладных вопросов организации их деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Голышенкова О. 2010. *Мировые тенденции развития корпоративного образования*. Maconews.Ru. <http://www.makonews.ru>
- Грачева С. 2008. Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность). *Управление персоналом* (5): 90–95.
- Зинурова Р. 2011. Корпоративный университет как точка соприкосновения науки, образования и производства. *Вестник Казанского технологического университета* (18): 273–277.
- Зинурова Р., Тузиков А. 2010. Типы корпоративных университетов и их роль в инновационном развитии химической и нефтехимической отрасли ПРИФО. *Вестник Казанского технологического университета* (9): 768–777.
- Ивлева В. 2006. Корпоративные университеты: немецкий опыт. *Персонал-микс* (5/6): 18–24.
- Каганов В. 2008. *Корпоративный университет «Норильский никель»: опыт лидера*. М.: Вершина.
- Казанцева Е. 2014. Корпоративный университет — движущая сила организации. *Управление развитием персонала* (38): 162–167.
- Кербель Б., Попова И., Федосов Н. 2005. Корпоративные университеты в системе профессионального образования. *Открытое образование* (3): 50–56.
- Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике*. 2002. М.: Ассоциация менеджеров.
- Корпоративный университет. Formatta*. <http://formatta.ru/corporate-university/> (дата обращения: 25.04.2014).



- Корпоративный университет Сбербанка признан одним из лучших в мире. 2015. *Лента.Ру*. <http://lenta.ru/news/2015/05/13/sber/> (дата обращения: 17.07.2015).
- Костюченко А. 2005. Корпоративные университеты на российском рынке. *Управление развитием персонала* (5): 32–37.
- Леонтьева Е. 2011. Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного учебного заведения. *Психология и педагогика* (4): 144–147.
- Митькина Е. 2005. Корпоративный университет — неиссякаемый ресурс развития бизнес-лидера. *Управление человеческим потенциалом* 2 (2): 52–54.
- Морозов И. 2006. Строим корпоративный университет. *Персонал-микс* (5/6): 9–13.
- Пахомова Е. 2006. Корпоративные университеты в системе российского образования (результаты социологического исследования). *Человек и образование* (7): 59–64.
- Принс К., Стюарт Дж. 2005. Корпоративные университеты — аналитическая схема. Пер. с англ. *Менеджмент Дайджест* (1): 16–31.
- Шарыгина А. 2012. Корпоративный университет для малого и среднего бизнеса на примере розничной сети. *Управление развитием персонала* (31): 210–220.
- Якушева А. 2007. Корпоративный университет «Ренессанс Капитал». *Управление персоналом* (22): 82–85.
- Янова И. 2015. Тенденции и прогнозы развития корпоративных университетов. *Управление развитием персонала* (42): 128–134.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Allen M. (ed.). 2002. *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. AMACOM: N. Y.
- Allen M. 2010. Corporate universities: Globalization and greater sophistication. *Journal of International Management Studies* 5 (1): 48–53.
- Allen M., McGee P. 2004. Measurement and evaluation in corporate universities. *New Directions for Institutional Research* (124, Winter): 81–92.
- Barley K. 2002. Corporate university structures that reflect organizational cultures. In: Allen M. (ed.). *The Corporate University Handbook*. AMACOM: N. Y.; 43–66.
- Barney M. 2002. Measuring ROI in corporate universities. In: Allen M. (ed.). *The Corporate University Handbook*. AMACOM: N. Y.; 197–218.
- Becker K., Fleming J., Keijsers W. 2012. E-learning: Ageing workforce versus technology-savvy generation. *Education + Training* 54 (5): 385–400.
- Blass E. 2005. The rise and rise of the corporate university. *Journal of European Industrial Training* 29 (1): 58–74.
- Cantor J. A. 2000. Higher education outside of the academy. *ASHE-ERIC Higher Education Reports* 27 (7): 1–144.
- CUX. 2015a. *12th Annual Learning Excellence and Innovation Benchmarking Study*. 2015. CUX, Inc. [http://documents.corpu.com/research/CorpU\\_12th\\_Annual\\_GetStarted-Guide.pdf](http://documents.corpu.com/research/CorpU_12th_Annual_GetStarted-Guide.pdf) (accessed: 23.03.2015).
- CUX. 2015b. *Measuring the Value of Learning*. CUX, Inc. [http://www.corpu.com/documents/Measuring\\_the\\_Value\\_of\\_Learning-final\\_06-13-08\\_st.ppt](http://www.corpu.com/documents/Measuring_the_Value_of_Learning-final_06-13-08_st.ppt) (accessed: 23.03.2015).
- CUX. 2015c. *The Business Case for Creating a Corporate University*. CUX, Inc. <https://www.corpu.com/documents/Business-Case-for-a-Corporate-University.pdf> (accessed: 23.03.2015).
- Davenport T., Prusak L. 1997. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Dawson S., Heathcote L., Poole G. 2010. Harnessing ICT potential: The adoption and analysis of ICT systems for enhancing the student learning experience. *International Journal of Educational Management* 24 (2): 116–128.

- Dealtry R. 2000. Strategic directions in the management of the corporate university paradigm. *Journal of Workplace Learning* 12 (4): 171–175.
- Dealtry R. 2001. Frequently asked questions with reference to the corporate university. *Journal of Workplace Learning* 13 (6): 254–259.
- DeFilippo D., Pearl S. 2012. Learning's external brand. *Chief Learning Officer* (April): 40–43.
- Dover P., Perkins S., Wylie D. 2009. The role of custom case materials in action-based executive education programs. *Journal of Management Development* 28 (4): 285–300.
- Eccles G. 2004. Marketing the corporate university or enterprise academy. *Journal of Workplace Learning* 16 (7/8): 410–418.
- Fresina A. 1997. The three prototypes of corporate universities. *The Corporate University Review* 6 (January/February): 18–20.
- Fulmer R. M. 2002. Best practices in corporate universities. In: Allen M. (ed.). *The Corporate University Handbook*. AMACOM: N. Y.; 107–120.
- Guthrie D. 2013. *Corporate Universities: An Emerging Threat to Graduate Business Education*. Forbes. <http://www.forbes.com/sites/dougghuthrie/2013/01/22/corporate-universities-an-emerging-threat-to-graduate-business-education>
- Hall B. 2002. Using technology to enhance learning in corporate universities. In: Allen M. (ed.). *The Corporate University Handbook*. AMACOM: N. Y.; 147–164.
- Jansink F., Kwakman K., Streumer J. 2005. The knowledge-productive corporate university. *Journal of European Industrial Training* 29 (1): 40–57.
- Kiely L. 2002. Measurement in corporate university learning environments: Is it gonna show? Do we wanna know? In: Allen M. (ed.). *The Corporate University Handbook*. AMACOM: N. Y.; 165–196.
- Kirkpatrick J. D., Kirkpatrick W. K. 2010. *Training on Trial: How Workplace Learning Must Reinvent Itself to Remain Relevant*. American Management Association: N. Y.
- Laughton P. 2011. The use of wikis as alternatives to learning content management systems. *The Electronic Library* 29 (2): 225–235.
- Lewis L. H. 2002. The corporate university training function. In: Allen M. (ed.). *The Corporate University Handbook*. AMACOM: N. Y.; 121–146.
- Little B. 2010. Talent management and its technological partners. *Industrial and Commercial Training* 42 (7): 389–393.
- Lui Abel A. T. 2008. *The Development of a Conceptual Framework and Taxonomy for Defining and Classifying Corporate Universities*. Doctoral Dissertation. New York University.
- 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.
- McCarty T. 2002. The corporate university as a strategic lever. In: Allen M. (ed.). *The Corporate University Handbook*. AMACOM: N. Y.; 67–90.
- Meister J. C. 1998a. *Corporate Universities: Lessons in Building a World-class Workforce*. 2nd ed. McGraw-Hill: N. Y.
- Meister J. C. 1998b. Ten steps to creating a corporate university. *Training and Development* (November): 38–43.
- Meister J. C. 2006. Corporate universities: What works and what doesn't. *Chief Learning Officer* (3): 28–32, 70.
- 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.
- Paton R., Peters G., Storey J. (eds). 2005. *Handbook of Corporate University Development*. Ashgate: Abingdon, Oxon, EN.
- Phillips J., Phillips P. 2009. Measuring return on investment in HR. *Strategic HR Review* 8 (6): 12–19.
- Prince C. 2003. Corporate education and learning: The accreditation agenda. *Journal of Workplace Learning* 15 (4): 179–185.
- Prince C., Beaver G. 2001. Facilitating organizational change: The role and develop-

- ment of the corporate university. *Strategic Change* 10 (4): 189–199.
- Renaud-Coulon A. 2002. Corporate universities in Europe. In: Allen M. (ed.). *The Corporate University Handbook*. AMACOM: N. Y.; 219–230.
- Renaud-Coulon A. 2007. Branding your corporate university. In: Allen M. (ed.). *The Next Generation of Corporate Universities*. Wiley: San Francisco.
- Renaud-Coulon A. 2008. Corporate social responsibility: How can learning contribute? *Chief Learning Officer* 7 (December): 74–77.
- Schmitt C. A., Lockard J. 2012. *Corporate Universities: A Historical Perspective with an Analysis and Comparison of Development Models in the Literature and Practice*. Dissertation Thesis. Northern Illinois.
- Servage L. 2005. Strategizing for workplace E-learning: Some critical considerations. *Journal of Workplace Learning* 17 (5/6): 304–317.
- Stewart J., McGoldrick J. 1996. *Human Resource Development: Perspectives, Strategies, and Practice*. Pitman: London.
- Suutari V., Viitala R. 2008. Management development of senior executives: Methods and their effectiveness. *Personell Review* 37 (4): 375–392.
- Todd S. 2009. *Designing the Optimal Organization Structure and Governance Model*. CUX, Inc. [http://www.corpu.com/documents/CorpU\\_Designing\\_Optimal\\_Org\\_Structure\\_Gov\\_Model.pdf](http://www.corpu.com/documents/CorpU_Designing_Optimal_Org_Structure_Gov_Model.pdf)
- Tomé E. 2011. Human resource development in the knowledge-based and services-driven economy: An introduction. *Journal of European Industrial Training* 35 (6): 524–539.
- Walton J. 1999. *Strategic Human Resource Development*. Pitman: London.
- Walton J. 2005. Would real corporate university please stand up? *Journal of European Industrial Training* 29 (1): 7–20.
- White A. 2009. The corporate university: Meeting the learning needs of a changing workforce. *Strategic HR Review* 8 (4): 11–16.
- Translation of References in Russian into English**
- Golyshenkova O. 2010. World trends in corporate education. *Maconews.Ru*. <http://www.makonews.ru>
- Gracheva S. 2008. Corporate universities abroad (history of establishment, experience, modernity). *Upravlenie personalom* (5): 90–95.
- Zinurova R. 2011. Corporate university as a point of contact between science, education and industry. *Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta* (18): 273–277.
- Zinurova R., Tuzikov A. 2010. Types of corporate universities and their role in the innovative development of the chemical and petrochemical industry in PRIFO. *Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta* (9): 768–777.
- Ivleva V. 2006. Corporate universities: the German experience. *Personal-miks* (5/6): 18–24.
- Kaganov V. 2008. “Norilsky Nickel” corporate university: The experience of a leader. M.: Vershina.
- Kazantseva E. 2014. Corporate university — the driving force of the organization. *Upravlenie razvitiem personala* (38): 162–167.
- Kerbel B., Popova I., Fedosov N. 2005. Corporate universities in the system of vocational education. *Otkrytoe obrazovanie* (3): 50–56.
- Corporate universities in Russian and foreign practice*. 2002. M.: Association of Managers.
- Corporate University*. Formatta. <http://formatta.ru/corporate-university/> (accessed: 25.04.2014).
- Sberbank Corporate University is recognized as one of the best in the world. 2015. *Lenta.Ru*. <http://lenta.ru/news/2015/05/13/sber/> (accessed: 17.07.2015).
- Kostyuchenko A. 2005. Corporate universities at the Russian market. *Upravlenie razvitiem personala* (5): 32–37.
- Leontieva E. 2011. Corporate university as a model of innovative corporate educational institution. *Psikhologiya i pedagogika* (4): 144–147.
- Mitkina E. 2005. Corporate university — an

- inexhaustible source of a business leader development. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom* 2 (2): 52–54.
- Morozov I. 2006. Building a corporate university. *Personal-miks* (5/6): 9–13.
- Pakhomova E. 2006. Corporate universities in the Russian education system (results of sociological research). *Chelovek i obrazovanie* (7): 59–64.
- Prince K., Stewart J. 2005. Corporate universities — analytical framework. *Menedzhment Dajdzhest* (1): 16–31.
- Sharygina A. 2012. Corporate university in a small and medium-sized business: the example of the retail chain. *Upravlenie razvitiem personala* (31): 210–220.
- Yakusheva A. 2007. “Renaissance Capital” corporate university. *Upravlenie personalom* (22): 82–85.
- Yanova J. 2015. Trends and forecasts of corporate universities development. *Upravlenie razvitiem personala* (42): 128–134.

*Статья поступила в редакцию  
20 июля 2015 г.*