

Корпоративные университеты на Урале: история становления и перспективы развития

Р.А. Долженко

УДК 378.046.4

DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2025-5-190-208

Аннотация. В работе проведён сравнительный анализ становления и развития корпоративных университетов трех промышленных предприятий Уральского региона: Технического университета УГМК, Корпоративного университета ТМК (ТМК2U), Образовательного центра ПНТЗ. В качестве основополагающей рамки исследования использована схема профилей (аспектов) деятельности корпоративного университета А.А. Чанько и А.А.В. Баснер; в качестве методов – анализ документов, глубинные интервью, кейс-стади. Установлено, что предложенная схема не может в полной мере отразить все аспекты и целевые установки деятельности корпоративных университетов. Автор выделяет общие и уникальные черты каждого из них и оценивает перспективы дальнейшего развития.

Ключевые слова: промышленные предприятия; корпоративное обучение; корпоративные университеты; образовательные центры; высшее образование; эффективность обучения

Введение

Очень многие крупные компании не удовлетворены качеством обучения в образовательных организациях, которые имеются на рынке (колледжах, вузах, центрах дополнительного профессионального образования). Почти всегда им приходится создавать специализированные образовательные курсы для новых сотрудников, погружать их в контекст работы, доносить корпоративные стандарты и стратегические цели. Но проблема не в том, что массовое профессиональное образование объективно не может учитывать специфику конкретной компании, а в том, что оно слишком инертно и зачастую не соответствует актуальным требованиям и запросам рынка труда.

В этой связи рано или поздно перед крупными работодателями встаёт выбор: продолжать попытки влияния на инертную среду, ставя перед ней задачи, содействуя в ее развитии, финансируя отдельные программы, или сформировать собственные корпоративные центры, чей функционал выходит за пределы границ, связанных с повышением квалификации сотрудников? Нередко компании склоняются ко второму варианту, исходя из того, что обучение персонала является неотъемлемым этапом производственной системы, инвестиции в человеческий капитал обеспечивают рост прибыли, а игнорирование задач обучения и трансляции корпоративных ценностей тормозит любое развитие.

Однако практика показывает, что не все так однозначно с видением предназначений и целей корпоративных университетов, а также с его воплощением в реальность. Ещё совсем недавно тезис о том, что «корпоративные университеты становятся обязательным элементом системы корпоративного обучения», считался бесспорным [Чанько, Баснер, 2015]. Но жесткие внешние и внутренние ограничения, смена поколений в руководстве компаний, потребность в повышении производительности, вынуждающая отказаться от непрофильных активов (а обучение в большинстве случаев остается центром затрат), нередко приводят к тому, что интерес к деятельности корпоративного университета угасает, его развитие затормаживается, прибавочный эффект для бизнеса сокращается.

При этом появляется все больше вузов, которые учатся работать исходя из целевых запросов заказчиков, обрастают необходимой для этого инфраструктурой и опытом. Государство через Российский союз промышленников и предпринимателей, Агентство стратегических инициатив начинает не только прислушиваться к потребностям бизнеса, но и масштабировать его лучшие наработки, привлекать его к развитию системы обучения в отдельных сегментах (см. проект «Профессионалитет»¹). В этих условиях создание корпоративных университетов уже не кажется необходимостью.

Но что с теми корпоративными образовательными центрами, которые были открыты в течение последнего десятилетия? Некоторые из них показали высокую эффективность и могут служить примером и стимулом для собственников других компаний. Для понимания возможностей их формирования в данной статье мы рассмотрим успешный опыт трех крупных предприятий Урала: Уральского промышленного холдинга, Трубной металлургической компании, Первоуральского новотрубного завода (ранее входил в группу Челябинского трубопрокатного завода (ЧПТЗ)). На каждом из них был создан образовательный центр со своей методологией обучения, подходом к решению образовательных задач, все они стали заметным явлением на фоне других корпоративных университетов страны.

Цель исследования – на основе сопоставительного анализа корпоративных университетов трех уральских компаний определить их сильные и слабые стороны, оценить степень достижения поставленных при их создании задач, проследить эволюцию развития.

Обзор научной литературы о корпоративном образовании

Первые специализированные корпоративные университеты появились за рубежом в середине XX в. К настоящему времени, по некоторым оценкам, в мире действует более 4 тыс. подобных организаций, в том числе от 100 до 600 в России [Каткало и др., 2023]. Разброс в оценках обусловлен тем, что организации подобной направленности не лицензируются, часть из них работают официально и полноценно как образовательные организации, другие называют

¹ Официальный сайт проекта: URL: <https://япроф.рф/about/>

себя «корпоративными университетами», но являются структурными подразделениями компании, как правило, входящими в блок управления персоналом.

Корпоративные учебные заведения называются по-разному: «образовательный центр», «корпоративная академия», «образовательная резиденция» и др. [Meister, 1998], в данной работе под термином «корпоративный университет» мы будем понимать образовательную структуру предприятия (независимо от ее «официального» названия), обеспечивающую обучение действующего *и перспективного*² персонала под специфику бизнеса компании и компетенциям, необходимым для достижения ее стратегических целей. Помимо базовых обучающих функций, подобные структуры могут заниматься научными разработками, обобщением и сбором накопленных в отрасли знаний, развитием корпоративной культуры. В целом, как отмечено в одном из исследований [Prince, Stewart, 2002], успешный корпоративный университет играет роль организующего центра сложного взаимодействия субъектов в области обучения и развития.

Тема корпоративного обучения и возможностей использования образовательных технологий для решения бизнес-задач находит отражение в российских и зарубежных научных публикациях [Collison & Parcell, 2004; Bachler, 1997; Rademakers, 2014; Tannenbaum, Yukl, 1992; Lester, 1999]. Рассматриваются процессы освоения бизнесом новых образовательных технологий [Dalkilinc, Kayihan, 2014], реализация корпоративных стратегий через образовательные программы для персонала [Walton, 1999], соотношение L&D и R&D функций в организации и особенности систем обучения в разных отраслях [Долженко, 2012], место корпоративного обучения в общей системе образования [Долженко, 2017], вопросы организации деятельности [Лазоренко, 2020; Левина, Штеклин, 2012].

В отечественной литературе довольно активно в последние годы освещается опыт создания корпоративных университетов в крупных российских компаниях [Юскова, 2019]. В каких-то случаях это было просто переименование действующих подразделений по обучению персонала, в других – калькирование с успешного опыта зарубежных и российских компаний аналогичных отраслей, иногда – создание действительно уникальных образовательных центров, которые имеют особое предназначение, миссию, неповторимую идентичность.

Некоторые исследователи рассматривают подобные структуры как часть кластеров взаимосвязанных субъектов [Муратов и др., 2008], несколько серьезных работ было посвящено анализу цифровых платформ корпоративных университетов [Андреева и др., 2016]. В целом, можно отметить, что тематика исследований в этой предметной области на несколько лет опередила интересы системы высшего и дополнительного образования. Фактически некоторые

² Изучение реального опыта ряда корпоративных университетов, позволяет внести это уточнение: в условиях кадрового дефицита корпоративные университеты начинают взаимодействовать с прочими образовательными организациями для поиска, подбора и развития будущих потенциальных работников.

корпоративные университеты могут выступать в роли поставщиков инноваций в вузовскую систему [Синева и др., 2019].

В числе важных для осмысления эволюции корпоративных университетов и их роли в российской практике работ можно назвать альманах «Корпоративные университеты», подготовленный авторами из НИУ ВШЭ [Катькало и др., 2023] и основательную работу А.Д. Чанько и А.А.В. Баснер, в которой проведен анализ базы и направлений развития корпоративных университетов [Чанько, Баснер, 2015]. С опорой на этих исследователей можно выделить четыре концепции корпоративных университетов, в зависимости от их целевой аудитории, ключевых целей и фокуса содержания (табл. 1).

Таблица 1. Концепции корпоративных университетов

Концепция	Параметры концепции		
	Целевая аудитория	Фокус содержания	Основные цели
«Тренинговый / образовательный центр»	Рядовые сотрудники и руководители компании	Операционная эффективность	Достижение оптимальных операционных результатов и распространение единых бизнес-процессов, процедур и стандартов
«Драйвер лидерства»	Руководители линейного, среднего и высшего звена	Лидерские компетенции	Развитие лидерской культуры во всей организации и формирование неформальных сетей лидеров различных уровней
«Стратегическая платформа»	Руководители высшего звена	Вопросы стратегического развития компании	Связь процесса обучения с созданием стратегии, профессионального развития с конкретными вызовами для организации
«Обучающая среда»	Широкий круг сотрудников и руководителей	Функциональные и управленческие компетенции	Создание культуры обучающейся организации и возможностей обучения вне аудитории

Источник. Авторская работа на основе [Катькало и др., 2023; Чанько, Баснер, 2015].

Как видим, концепция корпоративного университета развивалась от простейшего варианта образовательного центра, в котором работники компании обучаются профессиональным навыкам, до комплексной среды, в которой взаимодействуют сотрудники и партнеры, проектируется будущее компании и отрасли, создаются и апробируются новые технологии. Последний подход характерен в первую очередь для зарубежных корпоративных университетов. Большинство российских, насколько можно судить по научной литературе, пока находятся в начале этого эволюционного пути.

Проблема не в том, что в стране нет специалистов по созданию и развитию подобных образовательных организаций, а в том, что их опыт зачастую не соответствует запросам потенциальных заказчиков и/или их пониманию роли и места корпоративного образования в развитии компании. Немаловажной является и проблема эффективности проекта – сможет ли корпоративный университет окупить понесенные на его создание затраты [Шолухова и др., 2013; Янова, 2016].

Сопоставительный анализ развития корпоративных университетов промпредприятий Урала

Для изучения были выбраны корпоративные университеты трех промышленных предприятий Урала, возникшие после 2010 г., отличающиеся значимым на уровне региона объемом деятельности, опирающиеся на оригинальную образовательную методику/концепцию развития эффективности предприятия с помощью системы корпоративного обучения. Далее рассмотрим их характеристики, особенности, представленные в документах, публикациях, интервью атора с создателями и сегодняшними руководителями.

Технический университет УГМК

Негосударственное частное образовательное учреждение высшего образования «Технический университет УГМК» был открыт в 2013 г. в Верхней Пышме (Свердловская область). Инвестиции Уральской горно-металлургической компании за пять лет составили около 1,3 млрд руб., из них на строительство здания вуза пошел 1 млрд руб.³ Еще 60 млн руб. составили вложения правительства Свердловской области, 176 млн руб. выделил Уральский федеральный университет. Идейным вдохновителем проекта ТУ УГМК считается В.Н. Олюнин, на тот момент – директор по персоналу УГМК-Холдинга. В 2017 г. проект был выведен из его юрисдикции и передан в подчинение техническому директору УГМК-Холдинга.

Фактически ТУ УГМК – единственный частный вуз России, который даёт высшее техническое образование. Он же стал первым в стране вузом, созданным на базе университетской кафедры и промышленного предприятия. В 2014 г. при университете был открыт научно-исследовательский центр, тогда же он получил первые две лицензии на осуществление высшего образования по направлениям «Металлургия» и «Энергетика». Спустя два года (в 2016 г.) была получена государственная аккредитация уже по восьми направлениям высшего образования (бакалавриат, специалитет и магистратура). В 2018 г. Минобрнауки РФ впервые выделило в ТУ места с оплатой из федерального бюджета, однако через несколько лет вуз отказался от этой практики и в настоящее время ведёт набор только на коммерческой основе, с одной из самых высоких стоимостей обучения в регионе.

В 2017 г. ТУ УГМК получил статус «Федеральная инновационная площадка (ФИП)». В начале 2023 г. он стал лучшим в Свердловской области и вторым в Уральском федеральном округе в локальном рейтинге вузов агентства RAEX, в котором участвовали 282 высших учебных заведения России.

Направления, по которым ведется обучение в ТУ УГМК, представлены в таблице 2. Бакалавриат, как правило, очный, который в том числе используется для обучения студентов, чье обучение оплачивают предприятия компании,

³ Свои университеты: <https://www.kommersant.ru/doc/2305689>

Корпоративные университеты на Урале:
история становления и перспективы развития

а магистратура – заочная для подготовки уже работающих сотрудников предприятий холдинга. Ежегодно в университете обучаются около 13 тыс. человек – это инженеры и руководители всех уровней, рабочие, а также студенты-бакалавры и магистранты.

Таблица 2. Численность студентов ТУ УГМК, обучающихся по программам высшего образования по состоянию на 2020 г.

Уровень	Программа	Форма обучения		Всего
		очная	заочная	
Специалитет	Горное дело	13	22	35
Бакалавриат	Металлургия	18	20	38
	Автоматизация	16	16	32
	Энергетика	19	20	39
	Механика			
Всего бакалавров и специалистов		66	78	144
Магистратура	Обогащение		10	10
	Металлургия		30	30
	Автоматизация		11	11
	Энергетика		28	28
	Управление инвестициями		13	13
	Управление производством		17	17
	Экономика		20	20
Всего магистрантов			129	129
ИТОГО		66	207	273

Источник. Внутренняя отчетность компании.

Из дополнительных направлений деятельности можно отметить программу «Будущие инженеры» («Инженериада»), которая направлена на отбор и подготовку будущих абитуриентов университета. До 2023 г. набор на программы высшего образования велся только среди выпускников, проживающих в точках присутствия предприятий Холдинга УГМК, но уже с 2024 г. из-за снижения численности молодежи, выбравших профильные ЕГЭ для поступления на технические специальности, университет расширил профориентационную работу на другие населенные пункты регионов присутствия.

Корпоративный университет ТМК

Корпоративный университет Трубой металлургической компании (ТМК) и группы Синара ТМК2U был создан в ноябре 2017 г. и изначально задумывался как инструмент формирования единого образовательного пространства для сотрудников ТМК и центр научных знаний. В своей работе университет должен был опираться на пять учебных полигонов общей площадью 4820 м², расположенных на основных производственных площадках компании (позже их число было увеличено, в том числе благодаря приобретению Холдингом ТМК активов

Челябинского трубопрокатного завода). Проект ТМК2U был инициирован директором по персоналу ТМК, Е.И. Позолотиной, которая одновременно является директором университета. Его штаб-квартира находится в Научно-техническом центре ТМК и Группы Синара в «Сколково».

При создании корпоративного университета были сформулированы следующие основные задачи его деятельности⁴:

- построение целостной системы управления компетентностью сотрудников компании;
- создание современных образовательных продуктов на базе цифровых технологий, уже подтвердивших свою эффективность⁵;
- выстраивание эффективной системы обучения персонала с точки зрения доступности для обучающихся, оптимальных ресурсных затрат тиражируемости в подразделениях компании;
- организация прямого диалога между линейными сотрудниками и экспертами разных предметных областей, актуальных для бизнеса компании;
- объединение опыта и усилий всех подразделений ТМК, использование их ресурсов в общекорпоративных целях, выстраивание системы подготовки и развития персонала в масштабах компании.

Решение о создании ТМК2U было стратегическим: компания активно расширялась, поглощая новые активы, и для повышения эффективности работы необходимо было внедрять единые подходы в управлении персоналом (сетка оплаты труда, профессиональные стандарты, общая система внутренних коммуникаций и т.д.), в том числе в системе обучения и развития. Концепция корпоративного университета начала прорабатываться с 2015 г., на основе тщательного анализа моделей российских и зарубежных корпоративных университетов.

Сейчас в портфеле ТМК2U свыше 150 образовательных программ, 15 топ-менеджеров компании ведут авторские курсы в рамках проекта «Лидеры учат лидеров», сформирован пул из 48 корпоративных бизнес-тренеров, ежегодно привлекается более 100 внешних преподавателей.

Благодаря единой электронной образовательной платформе SOTA2U и дистанционным формам обучения, непрерывно повышать свои компетенции обязаны практически все сотрудники компаний (более 28 тыс. человек). К платформе подключены около 20 предприятий ТМК и 20 предприятий Группы Синара. Сервисы работают непрерывно, что позволяет организовывать обучение вне зависимости от того, в каком часовом поясе находятся обучающиеся. На базе SOTA2U ежегодно проводится свыше 100 опросов, в которых принимает участие

⁴ Скорость, доступность, драйв изменений: каким должен быть корпоративный университет. URL: <https://www.dk.ru/news/237167645>

⁵ «Корпоративный университет ТМК2U – это полноценная экосистема». URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5065663>

более 35 тыс. человек в год. Несколько тысяч работников прошли тестирование профессиональных компетенций.

За первые три года с момента создания корпоративного университета сотрудники компании прошли в нем обучение по 130 тыс. программам (большинство окончили несколько курсов). Важным направлением развития стала «цифровизация», ТМК2U смог перевести в «цифру» обучение в холдингах ТМК и Синара (входит в группу ТМК), благодаря чему только в 2020 г. обучение в ТМК2U прошли более 55 тыс. человек. При этом свыше 13 тыс. обучались на очных программах и онлайн-вебинарах, еще 42 тыс. прошли электронные курсы на общекорпоративной HR-платформе SOTA2U. По оценкам представителей университета, в год на его площадках в среднем ежегодно обучается 16–20 тыс. очных слушателей и более 50 тыс. человек через онлайн-курсы.

Большое значение в ТМК2U придается взаимодействию с государственными вузами разных регионов России (среди его партнеров – Уральский федеральный университет (УрФУ), Национальный исследовательский технологический университет МИСиС, Уральский институт управления РАНХиГС, Российский госуниверситет нефти и газа им. И.М. Губкина, Донской государственный технический университет, Уральский государственный экономический университет и др.), корпоративный университет приглашает преподавателей, заказывает научные исследования, организует обучение сотрудников компании в магистратуре вузов. Наиболее плотное сотрудничество, сразу по нескольким направлениям реализуется с УрФУ. Университет под заказ холдинга сформировал и успешно реализует магистерские программы («Финансы в цифровой экономике» и «Управление металлургическим предприятием»), в которых обучается кадровый резерв ТМК под контролем экспертов ТМК2U, с их привлечением в качестве преподавателей. Профессорско-преподавательский состав вуза постоянно проходит стажировки на площадках корпоративного университета на заводах ТМК. ТМК2U находится в Сколково, но на базе каждого завода сформировано его образовательное подразделение, где и стажировются преподаватели.

ТМК2U является ключевым организатором ежегодного научно-образовательного мероприятия ТМК-Синара «Международный Форум Горизонты» для лучших работников предприятий группы, которые принимают участие в семинарах, защищают свои проекты по 18 трекам. По оценкам организаторов, подтвержденный экономический эффект от реализации проектов ежегодно составляет около 2 млрд руб.⁶

В апреле 2022 г. на базе ТМК2U был проведен конкурс профессионального мастерства среди специалистов в области управления персоналом «ЭйчАр ТМК».

⁶ Форум «Горизонты»: когда идеи становятся реальностью. URL: <https://m.ok.ru/group/55793644666967/topic/156381188675671>

Образовательный центр Первоуральского новотрубного завода (ПНТЗ)

Образовательный центр АО «Первоуральский новотрубный завод» (входил в Группу ЧТПЗ) был основан в 2011 г. на базе ГАПОУ СО «Первоуральский металлургический колледж» в рамках программы перевооружения металлургической промышленности Урала, реализованной ЧТПЗ. Эта масштабная программа включала такие прорывные проекты, как строительство цеха по производству труб большого диаметра «Высота 239», электросталеплавильного комплекса «Железный Озон 32», «Финишный центр», которые диктовали новые требования к подготовке персонала, соответствующего корпоративной философии «Белая металлургия»⁷.

Одной из задач образовательного центра было обеспечение плановой и плавной ротации персонала предприятий группы ЧТПЗ с заменой работников «старых» поколений на молодые перспективные кадры, обладающие необходимыми компетенциями для работы на современном высокотехнологичном оборудовании, имеющие личные ценности, релевантные корпоративной философии «Белая металлургия». Кроме того, собственник стремился минимизировать риски негативных трендов развития рынка труда, в условиях нарастающей демографической ямы центр должен был готовить каждого студента под заказ для последующего трудоустройства. Одновременно необходимо было обеспечить преемственность опыта.

В строительство и оборудование центра было вложено около 1 млрд руб., изначальные инвестиции составили 700 млн, в том числе около 200 млн руб. пришлось на бюджетное софинансирование⁸. Для обучения закупалось современное оборудование, преподаватели и сотрудники стажировались в лучших образовательных центрах, в том числе за рубежом (в первую очередь в Германии), так как изначально было определено, что студенты будут обучаться по немецкой дуальной системе, в которой 40% образовательных активностей приходится на теорию, 60% – на практику. При этом предполагается плотное взаимодействие двух субъектов образования – государственного образовательного учреждения и работодателя, который берет на себя ответственность за практическую часть подготовки.

Это взаимодействие прошло несколько этапов институционализации. Во-первых, между компанией и колледжем были заключены соглашение о сотрудничестве и договор о сетевой реализации образовательных программ. Во-вторых, в 2016–2017 гг. был разработан и утверждён корпоративный стандарт «Управление дуальным образованием. Требования», в котором описана модель и представлена схема бизнес-процесса образования, вошедшие в корпоративную

⁷ Индустрия в авангарде. Как «белая металлургия» на Урале побеждала черную. URL: <https://nplus1.ru/material/2020/08/17/white-metallurgy>

⁸ Добро пожаловать в реальный сектор. Как работают белые металлурги. URL: <https://66.ru/news/business/161844/>

архитектуру, что нашло отражение в соответствующих локальных нормативных актах (положениях, регламентах, и инструкциях) – всего на ПНТЗ систему непрерывного практико-ориентированного образования описывают 15 локальных нормативных актов.

В-третьих, развитие сотрудничества компании с Агентством стратегических инициатив и Правительством Свердловской области вылилось в создание Управляющей компании. Последняя имеет форму АНО и в интересах работодателя взяла на себя часть управленческих функций колледжа в рамках соответствующего договора. Руководство по реализации образовательной программы с участием УК пошагово описывает взаимодействие партнёров в каждом из функциональных процессов подготовки кадров. Этот опыт внесен в картотеку лучших практик Агентства стратегических инициатив (Смартеку АСИ).

Мониторинг результативности и эффективности деятельности образовательного центра ведется по следующим направлениям: профориентация, приемная кампания, численность студентов в программе, их успеваемость, количество трудоустроенных выпускников, в том числе квалифицированных специалистов, служба в армии, объемы и соотношение частного и государственного финансирования, результативность участия в WorldSkills и др.

Обучение в образовательном центре ведется по таким специальностям, как: «Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования», «Обработка металлов давлением», «Монтаж и техническая эксплуатация технического оборудования» и др.

Первый набор студентов корпоративной образовательной программы «Будущее Белой металлургии» состоялся в 2012 г., за 2013–2020 гг. по этой программе было выпущено 784 дипломированных специалиста и квалифицированных рабочих, из них 73% трудоустроены в штат компании. Помимо этого, на площадке образовательного центра программы переподготовки и повышения квалификации ежегодно проходили обучение более 5 тыс. сотрудников предприятий группы ЧТПЗ. После смены собственника подобная работа реализуется на базе площадки ТМК2U на Первоуральском новотрубном заводе.

Для осмысления целей и задач каждого из рассматриваемых корпоративных университетов и особенностей их воплощения в текущих условиях были проведены глубинные интервью с их идейными вдохновителями, бывшими и действующими руководителями, всего опрошены девять человек в период с 2022 по 2024 гг., проанализированы открытые и закрытые источники и внутренние нормативные документы. Все записи фиксировались на диктофон, транскрибировались и сопоставлялись через контент-анализ текста, в том числе проводилась редукция текста с использованием AI.

Ключевые вопросы, которые нас интересовали, и ответы на них представлены в таблице 3.

Таблица 3. Особенности проектирования и запуска трех корпоративных университетов Урала, по мнению их инициаторов и руководителей

Вопрос	Ответы субъектов от:		
	ТУ УГМК	ТМК2U	ОЦ ПНТЗ
Причина создания	Запрос на сотрудничество с УРФУ, повышение качества образования под задачи Группы	Запрос на повышение качества образования, синхронизацию усилий образовательных центров заводов	Подготовка молодых кадров под заказ предприятий, создание уникальной модели образования в мире
Инициатор создания	Решение директора по персоналу, В.Н. Олюнина, поддержанное собственником и руководителем УГМК-Холдинга	Решение директора по персоналу, руководителя КУ ТМК2U о создании прототипа, поддержанное собственником А. Пумпянским	Собственник Группы ЧТПЗ, А.А. Комаров
Основные трудности создания	Законодательные ограничения, финансовые сложности из-за последствий кризиса 2008 г., которые привели к заморозке проекта до 2013 г.	Рассинхронизация систем управления персоналом на предприятиях группы ТМК, необходимость формировать новую локацию ТМК2U в Москве	Отсутствие адекватных колледжей в местах территориального присутствия заводов группы, слабый уровень ППС, отсутствие опыта исполнителей на местах
Базовые цели	Партнёрство с УрФУ, непрерывная подготовка кадров под заказ	Эффективный инструмент формирования единого образовательного пространства для сотрудников компании и центр научных знаний	Создание уникальной системы дуального образования, направленного на полное и опережающее удовлетворение запросов бизнеса
Насколько цели были достигнуты	Частично достигнуты, в связи со сменой куратора со стороны холдинга часть целей отменены	Достигнуты полностью, сформулированы новые цели на среднесрочную перспективу	Достигнуты. Новая система дуального обучения была сформирована и апробирована. Ее разработки используются в «Профессионалитете»
Чем уникален КУ	Кампус в Верхней Пышме, корпус педагогов из числа сотрудников заводов, соответствующих требованиям разработанной модели компетенций преподавателя	Кампус в Сколково, единая цифровая платформа, единая система стандартов	Новая система быстрого прикладного обучения, которая легла в основу «Профессионалитета»
Рентабельность проекта КУ	Нерентабелен. Деятельность обеспечивается за счёт активов холдинга	Нерентабелен. Поставлен фокус на повышение эффективности и продажи услуг КУ сторонним компаниям	Нерентабелен. Средства от продажи группы ЧТПЗ в том числе пошли на создание нового образовательного проекта

Окончание таблицы 3

Вопрос	Ответы субъектов от:		
	ТУ УГМК	ТМК2U	ОЦ ПНТЗ
Как изменились цели за 5 лет?	Частично отменены. Новые не поставлены.	Выполнены. Поставлены новые.	Выполнены. Разработана и внедрена система дуального обучения. Создаётся новая площадка под новые задачи регионального и странового значения
Точки роста на перспективу	Консолидация функции обучения и развития на уровень ТУ УГМК. Активизация научно-исследовательского центра	Продажа разработанных технологий. Активизация научно-исследовательского центра	Новая методология обучения в рамках проекта «Уральская образовательная резиденция»

Как видно из таблицы, объединение корпоративного университета с R&D центром не даёт видимых эффектов, в целом центры корпоративного образования остаются результативными, когда: а) они поддерживаются непрерывно собственником; б) ставят перед собой именно образовательные цели; в) происходит синхронизация систем обучения и развития персонала на предприятиях холдинга.

По итогам анализа практики создания трех корпоративных университетов были выделены их основные отличительные черты (табл. 4).

В основу ДПО программ ТУ УГМК была положена система собственных профессиональных корпоративных стандартов. Однако со сменой куратора проекта (с директора по персоналу на технического директора) от этого принципа в компании отказались. В ТМК2U, наоборот, линейка ДПО программ основывалась на разработках образовательных центров заводов, входящих в группу ТМК, но со временем было предложено ориентироваться на систему корпоративных стандартов. На образовательный центр ПНТЗ большое влияние оказала продажа профильных активов группы Челябинского трубопрокатного завода (в которую входил ПНТЗ) компании ТМК. Образовательный центр был выведен из сделки по личному решению владельца ЧТПЗ А.И. Комарова, который был создателем структуры и обеспечил её существование. Преемником Образовательного центра является АНО «Институт развития дуального образования», который реализует образовательную программу «Будущее белой металлургии» в формате ГЧП с Правительством Свердловской области и Первоуральским металлургическим колледжем. Фактически базовая методология образовательного центра ПНТЗ стала основой для создания «Профессионалитета» – нового подхода к ускоренной подготовке рабочих кадров на площадках колледжей совместно с крупным бизнесом.

Таблица 4. Сопоставление моделей корпоративных университетов промышленных компаний Урала

Критерий	Технический университет УГМК 2013 г.	Корпоративный университет ТМК2U 2017 г.	Образовательный центр ПНТЗ 2011 г.
Основные цели	Обеспечение молодыми кадрами нужного качества на перспективу, развитие руководителей через магистратуру, научные исследования под заказ заводов	Объединение практики предприятий ТМК, координация деятельности учебных центров и подразделений ТМК, адаптация обучающихся программ образовательных учреждений под задачи ТМК	Обеспечение необходимого уровня квалификации и развитие персонала для осуществления деятельности предприятия в соответствии с его целями и стратегией, кадровой политикой.
Объем инвестиций	1 млрд *	Нет данных	700 млн, в т.ч. около 200 млн – регионом**
Стоимость обучения программ ВО или СПО	374 тыс. руб./год ВО очной формы (бакалавриат), 330 тыс.руб./год (заочная магистратура)	Обучение на ВО и СПО напрямую не ведется, есть программы магистратуры в Урфу	Обучение в СПО напрямую не ведется, есть программы СПО в Первоуральском металлургическом колледже
% трудоустройства выпускников в компанию-учредитель (оценки представителей КУ)	25%	Обучение студентов на базе корпоративного университета не ведется	70%
Уровень образования	ДПО + ВО	ДПО	ДПО + СПО
Фактическая подчиненность	Директор по персоналу УГМК	Директор по персоналу ТМК	Собственник ЧТПЗ (с входящим в группу ПНТЗ)
Предоставление услуг сторонним организациям	Минимальный уровень, подобная задача ставилась	Минимальный уровень, подобная задача ставилась	Отсутствует
Наличие научного направления	Присутствует научный центр, аффилированный с ТУ УГМК	Присутствует научный центр, аффилиация минимальна	Отсутствует
Первые тематики для внедрения	Безопасность персонала, горное дело	Бережливые технологии, цифровизация экономики	Белая металлургия
Текущий статус проекта	Переориентация модели на удовлетворение потребностей технического блока холдинга, уменьшение доли ВО	Активное внедрение цифровой системы обучения, основанной на онлайн-платформе SOTA2U	Собственник развивает отдельный образовательный проект. Образовательный центр существует в рамках действующей модели на базе колледжа и АНО УК
Количество обученных за сопоставимый период	300 (бакалавры и магистранты)	1000 (ДПО + обучаемые в вузах-партнерах)	100 (студенты колледжа)
Работа с кадровым резервом управленческого звена	Отдельный проект холдинга. Не входит в круг задач ТУ УГМК	Проект корпоративного университета	Не входит в круг задач центра

Источник. *URL: <https://web.archive.org/web/20170902151527/http://47-region.ru/news/obshestvo/99246>

** Добро пожаловать в реальный сектор. Как работают белые металлургии. <https://66.ru/news/business/161844/>

Обсуждение итогов исследования и перспектив развития корпоративных университетов

Итак, смогли ли рассмотренные корпоративные университеты промышленных предприятий Урала решить кадровые вопросы предприятий на перспективу?

В каждом конкретном случае для них выбиралась уникальная модель, что обусловило их непохожесть друг на друга, но в среднесрочной перспективе оказалось непрочной основой, так как приоритеты собственников, сами собственники и внешние условия, в контексте которых они создавались, изменились за последние пять лет. Отметим, однако, что поддержка со стороны руководства промышленного предприятия является ключевым условием успешного старта проекта, наличия в его основе уникальной методологии. На дальнейших этапах залогом результативности образовательного проекта является его сопровождение со стороны директора по персоналу.

В основе каждого из рассмотренных корпоративных университетов лежал уникальный концепт, сформированный при поддержке руководителя проекта. В случае ротации, смены куратора организация отбрасывала уникальность и сохраняла только те аспекты, которые связаны непосредственно с образовательной деятельностью: ТУ УГМК был передан под кураторство технического директора, который отказался от системы профессиональных стандартов, идеи непрерывного обучения со школы, через колледж и вуз на рабочем месте в подразделениях предприятий холдинга, сосредоточил деятельность корпоративного университета на повышении квалификации сотрудников и доучивании студентов по уже реализуемым программам высшего образования. Образовательный центр ПНТЗ с продажей группы Челябинского трубопрокатного завода сохранил те уникальные наработки, которые были сформированы ранее, включился в развитие системы «Профессионалитет», став ещё одним колледжем в совокупности других, которые при поддержке профильных предприятий создают новую систему ускоренного образования по рабочим профессиям. ТМК2U сосредоточился на формировании портфеля образовательных курсов в онлайн-платформе Sota2U, организации и администрировании очных тренингов и программ, начал реализацию «Профессионалитета» на базе предприятий группы и под их кадровые запросы, организовал взаимодействие с крупными вузами страны, в первую очередь, УРФУ, так как собственник ТМК ранее возглавлял попечительский совет этого вуза.

Оценка экономической эффективности деятельности корпоративных университетов фактически не проводилась. Ведётся мониторинг количества обучаемых, расходов на их подготовку, внедряются в качестве пилотов отдельные новые инструменты обучения (онлайн, VR, AR, чат-боты и др.). Стратегия дальнейшего развития на ближайшие годы есть только у ТМК2U. С точки зрения использования новой и эффективной методологии обучения и развития можно выделить только образовательный центр ПНТЗ, опирающийся на немецкую модель дуального образования. Самым «цифровым» из рассмотренных оказался ТМК2U. Самым дорогим с точки зрения внедрения, а также лучше всего проработанным

с точки зрения формальных критериев и возможностей – ТУ УГМК, в котором было запущено частное высшее техническое образование, в том числе за счет бюджетного финансирования. Перед каждым корпоративным университетом остро стоит вопрос оценки эффективности и возврата инвестиций.

«Мода» на корпоративные университеты пока не прошла, продолжают создаваться новые, хотя и без прежнего «замаха», поддерживаются старые, практически исчерпавшие свое начальное предназначение, но бизнес все больше считает деньги, оценивает эффекты и перестает вкладывать средства в образовательные проекты с уникальными социальными целями. К тому же государственная система образования, в которой в последние годы было реализовано несколько крупных проектов развития («5–100», «Опорные вузы», «Приоритет 2030», «НОЦы» и др.), теперь имеет возможность удовлетворять запросы бизнеса, в том числе формируя профильные образовательные программы «под заказ» конкретных компаний.

Кроме того, в последнее время остро встал вопрос не столько обучения сотрудников актуальным для компании навыкам, сколько привлечения человеческих ресурсов, которые соответствуют их установкам и ценностям. На первый план выходит функция профориентации молодежи, но это уже базовые цели других образовательных структур, а не корпоративных университетов, как их видят исследователи.

Все рассмотренные корпоративные университеты создавались для решения задач, круг которых выходил за рамки подготовки кадров под текущие нужды компании. В частности, в той или иной мере они должны были зарабатывать на своих услугах, поддерживать образовательные организации региона и др. Модель рентабельного предоставления образовательных услуг для рынка себя не оправдала в полной мере, из рассматриваемых корпоративных университетов только ТУ УГМК на постоянной основе реализует образовательные услуги «на сторону», для чего действует соответствующая структура. Корпоративный университет ТМК2U в 2023 г. тоже создал профильное подразделение, которое сфокусировано на продвижении его образовательных продуктов среди партнёров и клиентов.

Все три рассмотренных корпоративных университета играют важную роль в развитии территории присутствия, так как связаны с градообразующими предприятиями. В целом, можно констатировать, что в условиях монопрофильных муниципальных территорий реализация комплексных корпоративных программ непрерывного профессионального образования становится устойчивой практикой развития человеческого капитала, отвечая нуждам и социума, и бизнеса. Возможно – это еще один прообраз миссии корпоративного университета, который, к сожалению, был отринут под давлением текущих задач, стоящих перед бизнесом.

Таким образом, схема профилей (аспектов) деятельности корпоративных университетов, представленная в работе А.А. Чанько и А.А.В. Баснер, в российской практике оказалась нерелевантной. Все три рассмотренных корпоративных

университета отказались от дополнительных установок и целей после ротаций руководителей и изменений в компании, сосредоточившись на выполнении базовой задачи – подготовке кадров для предприятия. Внимание и интерес собственников и руководителей к уникальным структурам оказался недолговечным, корпоративные университеты, создаваемые для комплекса разных задач, по сути, стали образовательными центрами.

Заключение

Точка в эволюции системы корпоративного обучения не поставлена. Пример корпоративных образовательных организаций промышленных предприятий Урала показал, что их создание и существование являются очередным этапом в развитии отдельного сегмента системы профессиональной подготовки. Возможно, отечественные корпоративные университеты получают новый импульс к развитию в связи с наметившейся тенденцией к выводу их из поля влияния службы управления персоналом в блок производства или в непосредственное подчинение генеральному директору. В этом случае они уже будут отвечать не столько за обучение, сколько за развитие бизнеса. Но нельзя исключить и обратную ситуацию редуцирования корпоративных университетов до уровня подразделений по организации обучения или координации деятельности внешних образовательных структур.

Есть ли смысл бизнесу вкладывать миллиарды рублей в создание собственных корпоративных университетов, когда рядом существует государственная система образования, в которую «инвестируются» триллионы рублей государственных и частных вложений? На текущем этапе развития экономических и производственных отношений, видимо, уже нет. Хотя системное доверие между бизнесом и вузами до сих пор не сформировано, это должно быть стратегической целью следующего этапа в развитии корпоративного обучения в нашей стране.

На чем точно нужно сосредоточить усилия – развивать интеграцию с системой общего и профессионального образования (среднего и высшего), вести совместно с ее учреждениями профориентационную работу, создавать и реализовывать образовательные программы под задачи бизнеса, помогать в реализации системы корпоративной социальной ответственности на территориях присутствия. В этом направлении предпринимаются определенные шаги, но пока точно – на уровне отдельных мероприятий. В условиях кадрового дефицита этого уже недостаточно.

Литература/References

- Долженко Р.А.* Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании // Педагогическое образование в России. 2017. № 3. С. 6–14.
- Dolzhenko, R.A. (2017). The corporate training system: content, place in the education system and the main approaches to implementation in the company. *Teacher Education in Russia*. No. 3. Pp. 6–14. (In Russ.).

- Долженко Р.А. Корпоративное обучение персонала в коммерческом банке // *Кадровик*. 2012. № 1. С. 79–83.
- Dolzhenko, R.A. (2012). Corporate personnel training in a commercial bank. *Kadrovik*. No. 1. Pp. 79–83. (In Russ.).
- Катъкало В.С., Шумкова Н.В., Волков Д.Л., Дементьев И.А. Корпоративные университеты России – 2023; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 280 с.
- Kat'kalo, V.S., Shumkova, N.V., Volkov, D.L., Dementyev, I.A. (2023). *Corporate universities of Russia – 2023*. National research. University of Higher School of Economics. Moscow. Publishing House of the Higher School of Economics. 280 p. (In Russ.).
- Лазоренко А.О. Сущность и этапы развития корпоративного университета // *Инновации*. Наука. Образование. 2020. № 17. С. 276–285.
- Lazorenko, A.O. (2020). The essence and stages of corporate university development. *Innovation. Science. Education*. No. 17. Pp. 276–285. (In Russ.).
- Левина С.Ш., Штеклин Л.А. Управление формированием, функционированием и развитием корпоративного университета, Пенза, 2012.
- Levina, S.Sh., Shteklin, L.A. (2012). *Management of the formation, functioning and development of a corporate university*, Penza.
- Муратов Р., Дьяконов Г., Абдуллин И., Тузиков А. Корпоративный университет как инструмент развития инфраструктуры научно-производственной деятельности // *Высшее образование в России*. 2008. № 2. С. 56–63.
- Muratov, R., Dyakonov, G., Abdullin, I., Tuzikov, A. (2008). Corporate university as a tool for developing the infrastructure of scientific and industrial activities. *Higher Education in Russia*. No. 2. Pp. 56–63. (In Russ.).
- Онлайн-платформа для формирования компетенций в корпоративных системах обучения / Л.Г. Андреева, О.А. Бурукина, И.А. Воробьева [и др.] // *Образование и наука*. 2016. № 1(130). С. 76–94. DOI 10.17853/1994–5639–2016–1–51–94
- Andreeva, L.G., Burukina, O.A., Vorobyeva, I.A. [et al.] (2016). Online platform for the formation of competencies in corporate training systems. *Education and Science*. No. 1(130). Pp. 76–94. (In Russ.). DOI 10.17853/1994–5639–2016–1–51–94
- Синева Н.Л., Яшкова Е.В., Рассылкин С.В. Роль корпоративных университетов в современном мире // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2019. № 4. С. 937–944.
- Sineva, N.L., Yashkova, E.V., Posylkin, S.V. (2019). The role of corporate universities in the modern world. *Actual Issues of Modern Economics*. No. 4. Pp. 937–944. (In Russ.).
- Чанько А.Д., Баснер А.А.В. Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях // *Российский журнал менеджмента*. 2015. Т. 13. № 3. С. 79–110.
- Chanko, A.D., Basner, A.A.V. (2015). Corporate universities: an analysis of activities in international studies. *The Russian Journal of Management*. Vol. 13. No. 3. Pp. 79–110. (In Russ.).
- Шолухова А.С., Гимальдинова Т.В., Самохвалова С.М. Тенденции и проблемы развития корпоративных университетов // *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*. 2013. Т. 2. № 9. С. 233–234.

- Sholukhova, A.S., Gimaldinova, T.V., Samokhvalova, S.M. (2013). Trends and problems in the development of corporate universities. *Actual Problems of Aviation and Cosmonautics*. Vol. 2. No. 9. Pp. 233–234. (In Russ.).
- Юскова А.А. Аудит эффективности подготовки персонала в корпоративном университете на примере компании PWC // *Human Progress*. 2019. Т. 5. № 3. С. 5.
- Yuskova, A.A. (2019). Audit of the effectiveness of personnel training at a corporate university using the example of PWC. *Human Progress*. Vol. 5. No. 3. P. 5. (In Russ.).
- Янова И.В. Тенденции и прогнозы развития корпоративных университетов // *Управление корпоративной культурой*. 2016. № 1. С. 62–68.
- Yanova, I.V. (2016). Trends and forecasts of the development of corporate universities. *Corporate Culture Management*. No. 1. Pp. 62–68. (In Russ.).
- Bachler, C. J. (1997). Corporate universities are catching on. *Workforce*. Vol. 76(6). Pp. 96–97.
- Collison, C., & Parcell, G. (2004). *Learning to fly: Practical knowledge management from some of the world's leading learning organizations* (2nd ed.). Chichester, West Sussex: Capstone.
- Dalkilinc, M.; Kayihan, H. (2014). Efficacy of Web-Based [E-Learning] Office Ergonomics Training: *A Test Study Journal of musculoskeletal pain*. No. 22(3). Pp. 275–285.
- Lester, T. (1999). Degree couture. *Human Resources*, March. Pp. 74–78.
- Meister, J.C. (1998). *Corporate Universities: Lessons in Building a World class Workforce*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Prince, C., Stewart, J., (2002). Corporate universities – an analytical framework, *Journal of Management Development*, Vol. 21. Iss: 10. Pp.794–811.
- Rademakers, M.F. (2014). Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization. Pp. 1–156.
- Tannenbaum, S., Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*. No. 43. Pp. 399–441.
- Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*. Pitman, London.

Статья поступила 10.07.2024

Статья принята к публикации 09.12.2024

Для цитирования: Долженко Р.А. Корпоративные университеты на Урале: история становления и перспективы развития // ЭКО. 2025. № 5. С. 190–208. DOI: 10.30680/ECO0131–7652–2025–5–190–208

Информация об авторе

Долженко Руслан Алексеевич (Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор. Уральский государственный экономический университет.
E-mail: snurk17@gmail.com; ORCID: 0000–0003–3524–3005

Summary

R.A. Dolzhenko

Corporate Universities in the Urals: Background and Development Prospects

Abstract. The paper presents a comparative analysis of emergence and development of corporate universities at three industrial enterprises in the Ural region: UMMC Technical University, TMK Corporate University (TMK2U), and PNTZ Educational Center. The fundamental framework for the study is the corporate university profile (aspect) scheme by A.A. Chanko and A.A.V. Basner; the methods include document analysis, in-depth interviews, and case studies. It has been established that the proposed scheme cannot fully reflect all aspects and targets of corporate universities. The author highlights common and unique features of each of them and assesses long-term prospects.

Keywords: *Industrial enterprises; corporate training; corporate universities; educational centers; higher education; training efficiency*

For citation: Dolzhenko, R.A. (2025). Corporate Universities in the Urals: Background and Development Prospects. *ECO*. No. 5. Pp. 190–208. (In Russ.). DOI: 10.30680/ECO0131–7652–2025–5–190–208

Information about the author

Dolzhenko, Ruslan Alekseevich (Ekaterinburg) – Doctor of Economic Sciences, Professor. Ural State University of Economics.

E-mail: snurk17@gmail.com; ORCID: 0000–0003–3524–3005