

Усенко Е. Д.,

аспирант Российской Академии предпринимательства

Корпоративный университет как механизм развития компании

Бурное развитие фундаментальной науки, увеличение количества аккумулируемых и подлежащих трансляции знаний и несовершенство средств коммуникации, управленческих и информационных технологий привело к появлению **двух основных тенденций** в развитии образования. **Одна из них** состояла в существенной фундаментализации высшего образования, **другая** – в создании особых учебных заведений, предназначенных для интенсивной подготовки людей для работы в той или иной сфере или в конкретной компании – корпоративных университетов. Кроме того, усложнение быта и увеличение динамики рынка труда уже в первой половине XX столетия в наиболее развитых странах породили спрос на «образование в течение всей жизни» (life-long learning) как способ обеспечения профессионального универсализма работников через организацию их быстрой и эффективной переподготовки. Результатом совмещения этих функций стало создание в США «коммунальных университетов» (community college, community university). Задачи коммунального университета (с 60-х гг. XX ст.):

«во-первых, предоставить людям возможность получить образование на уровне последних старших классов средней школы; во-вторых, создать условия детям, родители которых не хотят слишком рано отпускать их в крупные университетские центры по месту жительства (подготовка на уровне первых двух курсов вуза с последующим обучением уже в соответствующем университете); в-третьих, обеспечить подготовку работников фирм по тем направлениям, в знании которых они нуждаются; в-четвертых, реализация социально значимых образовательных программ, в том числе и программ по интересам отдельных групп населения.

В результате школа смогла перестроиться: теперь ей нужно было учить не всему тому, что может понадобиться в жизни, а лишь тому, чему нельзя не учить. Произошла разгрузка образовательного пространства, расширились и возможности для самореализации учащихся. Нечто подобное проделали и университеты.

Уже в середине 70-х гг. финансирование коммунальных университетов превзошло финансирование остальных составляющих системы образования. Именно в этих колледжах сегодня подчас самые высокие оклады. Именно они решающим образом влияют на жизнь своих регионов»¹.

Таким образом, коммунальные университеты стали первыми учебными заведениями, предоставлявшие услуги «корпоративного образования». Одним из успешных примеров использования традиционного университета в большей мере как корпоративного учебного заведения (нежели «коммунального») стал Нью-Йоркский университет и, в частности, его Школа непрерывного и профессионального образования², созданная в 1934 году.

Нью-Йоркский университет является одним из лучших вузов США (подготовил 23 Нобелевских лауреата), а Школа непрерывного и профессионального образования в 2002 году стала первым учебным заведением, получившим оценку качества образования «Е», присваиваемую Президентом США.

Школа непрерывного и профессионального образования является крупнейшим в США учебным заведением этого типа. Ежегодно в ней проходят обучение около 65.000 студентов, которым предлагается более 5.000 различных курсов. Среди студентов Школы непрерывного и профессионального образования – специалисты-представители широкого круга сфер деятельности и различных географических регионов.

¹ Долженко О. Социокультурные предпосылки становления новой парадигмы высшего образования». // «Alma Mater» («Вестник высшей школы»). – 2000. — № 10. – С. 28.

² New York University School of Continuing and Professional Studies <http://www.scps.nyu.edu/>

Связь с промышленностью Нью-Йоркский университет и Школа непрерывного и профессионального образования осуществляет через Совет Попечителей, в которых входят руководители ведущих корпораций США: Boston Properties Company, Wasserman Media Group, ContiGoup Companies Inc., Нью-Йоркская фондовая биржа и др.

Для обеспечения экспорта образования при Школе создан Виртуальный университет, который предоставляет дистанционные образовательные услуги студентам по всему миру. Обучение в Виртуальном университете основывается на программных продуктах, разработанных компанией Centra.

Первым собственно корпоративным университетом можно назвать General Motors Engineering and Management Institute, который был основан в 1927 г. Однако компания Motorola является первой, которая стала использовать термин «Корпоративный университет». Однако концепция корпоративного университета не получила широкого распространения вплоть до 50-х годов 20 в., когда был основан Disney University и Management Development Institute компании General Electric. В 60-х началось возрождение корпоративных университетов, в 1979 г. был основан первый корпоративный университет в Европе. Начиная с 1988 г., зафиксирован 400% рост числа корпоративных университетов.

Сегодня в мире насчитывается более 3000 корпоративных университетов, основное количество которых находится в США, порядка 100 – в Европе. По оценкам экспертов, к 2010 г. общее число может достигнуть 3700. Однако по прогнозу Джин Мейстер (президента Corporate University Xchange) к 2010 году только в США количество корпоративных университетов превзойдет количество традиционных вузов, которых сейчас насчитывается более 4200 (Meister, 2006) (разница в числах, впрочем, частично объясняется подходами к определению «корпоративного университета»).

Мейстер определяет *корпоративный университет* как «стратегический комплекс, предназначенный для развития и образования сотрудников, потребителей и поставщиков, для того чтобы соответствовать бизнес-стратегии организации».

Лестер указывает на то, что термин корпоративный университет, по-видимому, равнозначен с многообразием альтернатив, таких как: Virtual University – Виртуальный университет (BAE Systems), Corporate Business School – Корпоративная бизнес-школа (Ernst&Young) и Learning Centre – Учебный центр (General Motors). В данном случае это не просто название, а философия организации и понимание этих институтов, как ключевых агентов в обучении и развитии персонала.

Уиллер дает следующее определение корпоративного университета: «Функция или подразделение, которое стратегически ориентировано на интеграцию развития людей, как индивидов, команд и, разумеется, организации с помощью установки связей с поставщиками, проведения широкомасштабных исследований, создания учебных программ и формирования руководящей команды лидеров».

Таким образом, обычный корпоративный университет, в том числе существующий в виде подразделения традиционного университета, – это не академическое учебное заведение, а институционализированный процесс непрерывной профессиональной подготовки³. Такой университет часто не имеет полноформатных научных подразделений, его преподавательский состав характеризуется высоким уровнем ротации (преподавателями чаще всего становятся хорошо зарекомендовавшие себя работники корпорации, отвлекаемые от основной деятельности на период преподавания). Образовательный процесс в корпоративном университете характеризуется следующими чертами:

- самостоятельное изучение учебных материалов;

³ Козак Н. Корпоративный университет. // Управление компанией. №12, декабрь 2001 г. <http://www.management.com.ua/hrm/hrm021.html>

- практические занятия: решение смоделированных производственных задач, мозговые штурмы и т.д.;
- обучение коллег коллегами;
- немедленное применение получаемых знаний и навыков;
- существенная роль в образовательном процессе технологий дистанционного обучения.

Целью корпоративного университета является формирование определенных профессиональных навыков и компетенций у студентов. Имеется тенденция перехода от обучения с целью выработки практических навыков, применимых на рабочем месте «здесь и сейчас», к обучению с целью обеспечения овладения студентами более широкими, в том числе общими, компетенциями (умение решать типовые производственные задачи, критическое мышление, анализ, общие коммуникативные навыки и т.д.).

В настоящее время выделяют следующие виды корпоративных университетов.

По роли, выполняемой в развитии компании⁴:

Учебный центр. Такие КУ представляют собой каталог учебных курсов, которые они представляют своим сотрудникам. Во многих случаях – это портал e-learning.

Двигатель инициатив. Основная задача – продвижение корпоративных инициатив (программ, бизнес-проектов). Это такие инициативы как глобализация, повышение производительности, реинжиниринг бизнес-процессов. Обычно эти инициативы поддерживает высшее руководство компании. (Motorola University).

Катализатор управления изменениями. КУ концентрируется на проведении изменений или на полной трансформации компании. Очень часто это временная роль, когда компания вводит новую стратегию в процессе

⁴ Wheeler, K. (2002) 'The Uses and Misuses of the Term Corporate University. An Attempt to Categorize and Define Today's Corporate University', Global Learning Resources, Inc. URL: http://www.glresources.com/corp_ed/whatcu.htm.

слияния или поглощения. КУ этого типа может впоследствии переродиться в КУ – двигатель «инициатив» (National Semiconductor University).

Агент развития лидерства. В данном случае КУ – это инструмент руководства, служащий для формирования новых и развития существующих лидеров в компании. Эта модель КУ особенно эффективна в сочетании с другими моделями (General Electric Management Development University).

Инструмент развития бизнеса. Этот КУ направлен на исследование и развитие новых возможностей бизнеса. Например, когда компания открывает зарубежные представительства, КУ осуществляет подготовку персонала для них, обеспечивает информацией о новой стране, проводит исследование конкуренции, рынка труда и производит общую поддержку процесса. Обычно эту функцию в компании выполняет отдел маркетинга, однако при передаче ее КУ, который осуществляет и другие направления деятельности, достигается синергетический эффект.

Средство управления отношениями с поставщиками/потребителями. КУ концентрируется на обучении персонала навыкам продаж и работе с поставщиками/потребителями. Они также могут предлагать услуги обучения поставщикам и даже устанавливать и обучать собственным стандартам (Ford, Motorola).

Развитие карьеры, основанное на компетенциях. КУ ориентирован на развитие индивидуальных навыков и управление процессом развития карьеры в компании. Любой КУ должен осуществлять эту роль (или должна быть уверенность, что ее выполняет кто-то другой), т.к. она является поддерживающей для всех других функций.

В соответствии с миссией, провозглашаемой корпоративным университетом, выделяют⁵:

⁵ Fresina, A. (1997) 'The Three Prototypes of Corporate Universities', The Corporate University Review, Jan/Feb.

«Усиливать и закреплять» – КУ усиливает и закрепляет существующие лучшие практики и ключевые компетенции корпорации (Disney University, Federal Express Leadership University).

«Управлять изменениями» – КУ управляет изменениями и внедряет новые взгляды и практики, когда корпоративная стратегия изменяется, чтобы отвечать изменениям внешней среды (Amoco Learning Center)

«Продвигать и формировать» – КУ продвигает и формирует стратегическое направление развития корпорации и исследует будущие возможности (Motorola University, General Electric Management Development University).

По степени развития механизма подачи учебного материала и основной философии обучения выделяют следующие виды КУ⁶:

Первое поколение – Представляет собой не более чем обычное подразделение обучения и развития с модулями, учитывающими специфику организации, использующее традиционные методы обучения.

Второе поколение – Стремится к соответствию организационного обучения стратегии компании, но все еще тяготеет к конкретному месторасположению университетской базы.

Третье поколение – Располагает виртуальными элементами учебного процесса и реализует главное направление своей деятельности для развития интеллектуального капитала.

В настоящее время выделяются три уровня развития корпоративных университетов:

обучающие профессионалов для своих корпораций;

обучающие сотрудников новым путям ведения бизнеса, которые необходимы при смене деятельности;

используемые как стратегический инструмент для управления и формирования корпораций.

⁶ Meister, J. (2006) 'Corporate Universities: What works and What Doesn't', Chief Learning Officer, March, 28-31, 70.

«Как правило, корпорации начинают с первого уровня, постепенно поднимаясь до третьего. КУ потребуют большую часть из 60 млрд. долларов, направляемых корпорациями ежегодно на обучение (т.е. в среднем, 50 млн. долларов на один КУ в год)».

Более развернуто содержание указанных уровней развития корпоративных университетов описывает Д.В.Афанасьев⁷:

Тип 1 (Стадия 1) «учебный комплекс»	Тип 2 (Стадия 2) «агент изменений»	Тип 3 (Стадия 3) «агент стратегических изменений»
Главная роль:		
Развитие персонала	Удовлетворение непосредственных потребностей бизнеса	Развитие бизнеса
Цель:		
Развитие индивидуальных навыков/знаний в существующей практике бизнеса	Инновации в существующей практике бизнеса для достижения стратегических целей	Переопределение бизнеса для управления реструктуризацией
Направленность:		
Внутренне определенные системы, процедуры и перспективы	Требования, определенные потребителями	Неопределенный потенциал рынка
Обучение:		
Централизованное обучение	Обучение, согласованное со стратегией	Обучение, согласованное со стратегией
Управление знаниями:		
Распространение «вчерашних» знаний	Выявление и распространение знаний	Создание новых знаний

Развитие информационно-коммуникационных технологий, предоставив новые организационные возможности для интеграции образования, науки и промышленности и для обеспечения взаимодействия и координации деятельности различных субъектов, позволило придать новое качество взаимодействию учебных заведений и корпораций. Эти попытки воплотились в создании корпоративных университетов нового типа, называемых также предпринимательскими университетами (entrepreneurial university). Их отличительная особенность состоит в следующем:

⁷ Афанасьев Д.В. Корпоративные университеты: к проблеме определения и классификации. Корпоративный университет: исследования, обучение, консалтинг. Сборник научных статей и материалов/ Составитель – к.ф.н., доц., А.А. Мехова. – Череповец: ИД «ЧереповецЪ», 2006. С.6–10.

во-первых они создаются на основе классических, традиционных университетов;

во-вторых, они относятся к корпоративным университетам «третьего уровня» по приведенной выше классификации;

в-третьих, они работают не с одной, а сразу с рядом корпораций, причем не в порядке отдельного обслуживания каждой из них, а на основе создания среды, в которой возможно получение совокупного эффекта – синергии;

в-четвертых, в силу многосторонности своих связей предпринимательские университеты оказываются неразрывно связаны с развитием региона, в котором они расположены, и выступают одновременно субъектом регионального развития и корпоративного развития.

Исторически первые примеры такого опыта появились в сферах, связанных с организацией развития по стратегически важным для государства направлениям: ВПК, атомная энергетика, освоение космоса и т.д.

В конце 1930-х гг. профессор Стэнфордского университета⁸ Фредерик Терман предпринял попытку привлечения выпускников к работе в регионе расположения университета путем создания благоприятных условий для привлечения туда венчурного капитала. В 1939 году здесь была основана компания Hewlett&Packard, ставшая первой из современных корпораций, работающих в «Силиконовой долине». После создания в 1951 году Стэнфордского индустриального парка университет, фактически, стал центром регионального развития, что обозначило собой начало качественно нового этапа развития университетов.

Сегодня Стэнфордский университет продолжает оставаться организационным ядром Силиконовой долины, имея в своем составе исследовательские, производственные и собственно образовательные структуры или взаимодействуя с такими структурами, расположенными в регионе. Для организации эффективного взаимодействия с корпорациями

⁸ Stanford University <http://www.stanford.edu/>

создан университетский Центр отношений с корпорациями. Через этот Центр корпорации могут сотрудничать с университетом по следующим направлениям⁹: повышение квалификации персонала на базе университета; целевое финансирование исследований и разработок; патентование и трансфер технологий; создание вокруг исследовательского проекта дочернего производства корпорации; рекрутирование студентов; поддержка других студенческих, факультетских, исследовательских и специальных проектов. В настоящее время в Стэнфордском университете осуществляется 4500 проектов, финансируемых корпорациями и правительством. Общий объем внешнего финансирования исследований в 2005-2006 учебном году составил 975 млн. долларов (из них 87% – это средства федерального правительства)¹⁰. Таким образом, Стэнфордский университет является ярким примером того, как на базе частного учебного заведения эффективно выстраивается классическая «тройная ось»: сотрудничество государства (включая местные органы власти), бизнеса и университета – а само учебное заведение становится центром кластера инновационного промышленного развития.

Другим важным примером целенаправленного проектирования учреждения образования, стал немецкий Билефельдский университет¹¹, созданный в 1969 году. Все факультеты университета построены как институты опережающих проектных разработок по ключевым сферам общественной деятельности (некоторые факультеты имеют в своем составе институты по более узким направлениям исследований) и собственно образовательные заведения при них. Эта система «исследовательский институт + учебная структура» привязана к сети экспериментальных (пилотных) проектов, выдвигаемых наиболее динамичными корпорациями Германии и Европы. Проектная работа должна сопровождаться организацией

⁹ Stanford University Corporate Guide <http://corporate.stanford.edu/globals/faqs.html#Q1>

¹⁰ Stanford University Research and Scholarship
<http://www.stanford.edu/home/stanford/facts/research.html>

¹¹ Bielefeld University www.uni-bielefeld.de/International/

междисциплинарных, кросс-культурных и межведомственных диалогов, для обеспечения чего в составе Билефельдского университета был создан Центр междисциплинарных исследований. Уникальным в плане организации воспроизводства потенциала является наличие в составе университета Междисциплинарного центра университетского преподавания (по сути – методологический факультет) и своего педагогического факультета. Билефельдский университет стал первым в Европе примером предпринимательского корпоративного университета как особой формы реализации практико-ориентированного образования.

В СССР первый аналог корпоративного университета (с поправкой на специфику, обусловленную отсутствием рыночных отношений) возник в 1951 году, и стал известен как «система физтеха». Основными элементами уникальной системы Московского Физико-Технического Института¹² являлись :

- система тщательного отбора талантливой молодежи из всех регионов России и СНГ;
- фундаментальная подготовка в области математики и физики университетского уровня;
- специальная подготовка и самостоятельная научная работа студентов под руководством ведущих ученых в научных центрах и институтах Российской Академии Наук, Российского Космического Агентства, Министерства Атомной Энергетики и других ведомств;
- привлечение ведущих российских ученых к преподаванию и руководству работой студентов
- ведение воспитания с первых же шагов в атмосфере технических исследований и конструктивного творчества с использованием для этого лучших лабораторий страны.

Московский Физико-Технический Институт, выполняя в первый период своего функционирования роль не столько простого кадрового

¹² Система физтеха. http://www.abitu.ru/f_h10mh/university/fsystem.html

обеспечения развития атомной энергетики, ракетостроения и других областей, сколько непосредственного проектирования и программирования их развития, был образцовым примером корпоративного университета нового типа. Однако в дальнейшем эта проектная составляющая работы Физтеха была в значительной мере утеряна в силу того, что государство перестало исполнять роль генератора проектов в прежней форме, а сам Физтех по различным причинам не сумел взять инициативную роль на себя, ограничившись интеграцией с академической наукой.

Осмысление опыта работы предпринимательских университетов привело к пониманию новой роли высших учебных заведений в организации регионального развития. Университет стал рассматриваться как центр регионального развития, обеспечивающий в организационном отношении интеграцию усилий бизнеса, академического сообщества и государства, а в содержательном – интеграцию образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности в рамках учебного процесса. Надлежащий теоретический инструментарий для описания такого типа регионального развития был разработан М.Портером в концепции кластеров промышленного развития¹³. Это позволило упростить и расширить практику создания корпоративных предпринимательских университетов как ядра кластера инновационного промышленного развития.

Актуальным примером такой практики является проект, реализуемый в настоящий момент в городе Обнинске. Здесь решено создать территорию инновационного развития, взяв в качестве образца опыт шведского проекта Growlink¹⁴ – современный инновационный центр в городе Линчепинге, специализирующийся в сфере информационных технологий, медицины и фармакологии. Growlink признан лучшим европейским проектом 2003 года в сфере развития и поддержки инноваций. Ключевой элемент системы – университетский холдинг, на территории которого расположены

¹³ Портер М. Конкуренция. - Спб. - Москва - Киев, 2003.

¹⁴ The Growlink project. http://www.innovating-regions.org/schemes/scheme.cfm?publication_id=3142&display=byTopic

исследовательские центры крупных компаний. Первым шагом университета в инновационном направлении стало соединение технической подготовки студентов с менеджерской (обучение управлению инновациями). Помимо проведения научно-исследовательских работ холдинг инициирует создание фирм студентами и преподавателями, вплоть до выдачи им небольшого стартового капитала. 36% сегодняшних предприятий технопарка работает на основе идей, рожденных в университете. Для облегчения реализации собственных идей создана соответствующая инфраструктура: центр подготовки предпринимателей, бизнес-инкубатор, технопарк. Кроме того, в учебных центрах Линчепинга, к которым относится не только университет, развернуты разные образовательные программы: для менеджеров инновационных предприятий, для сотрудников структур поддержки, для работников муниципальной власти. Ставка мэрии Линчепинга на инновации привела к резкому росту экономических показателей: за двадцать лет количество малых компаний выросло в 35 раз, занятых в них работников - в 30 раз (число сотрудников 61% компаний не превышает пяти человек), а суммарный доход территории в виде налоговых и иных поступлений достиг миллиарда долларов.

Создаваемая в Обнинске по шведскому образцу инновационная сеть¹⁵, базирующаяся на принципе «тройной спирали» и кластерном сценарии, должна начать генерировать новые бизнесы. Для развития инфраструктуры и кадрового обеспечения проекта запущен международный проект «Развитие инфраструктуры поддержки малых и инновационных предприятий в Калужской области (Grow Kaluga)», организаторами которого стали Франко-русский институт делового администрирования (ФРИДАС), Шведский институт менеджмента и Университет Линчепинга. Проект рассчитан на три года (2005-2007 гг.), финансируется правительством Калужской области (350

¹⁵ Галушкина М. Предприниматели на рынке идей
http://www.expert.ru/printissues/expert/2006/17/podgotovka_kadrov_dlya_innovacionnyh_proektov/

тыс. долларов) и Шведским агентством международного развития (1 млн долларов).

В проект Grow Kaluga¹⁶ входит пять образовательных программ, направленных на подготовку всех потенциальных участников инновационной деятельности: «Предпринимательство и развитие новых бизнесов для руководителей малых и инновационных предприятий», «Подготовка руководителей организаций инфраструктуры поддержки малых и инновационных предприятий», «Подготовка менторов - наставников молодых менеджеров инновационных и малых предприятий», «Подготовка преподавателей по предпринимательству и развитию новых бизнесов» и «Программа для руководителей и специалистов государственных и муниципальных органов власти». Обучение для участников программ бесплатное, за три года планируется подготовить 300-350 человек.

Стержень учебной программы – работа над бизнес-планами: на старт программы все слушатели выходят с собственными бизнес-идеями, и в течение всей программы (девять месяцев) эти идеи доводятся до реальных бизнес-планов. Публично обсуждается каждый шаг по приведению идеи к форме коммерческого продукта: какова рыночная потребность в продукте, кто может составить конкуренцию, какое необходимо финансирование, каков список его потенциальных источников, кто станет клиентами и чего конкретно они хотят, каких целей нужно достичь через три года и т. д.

Реализация проекта началась в 2004 году, а первый выпуск 28 слушателей по программе «Предпринимательство и развитие новых бизнесов для руководителей малых и инновационных предприятий» состоялся в мае 2005 года. За год обучения выпускники создали семь новых предприятий; для восьми проектов созданы отдельные структурные подразделения в рамках существующих инновационных компаний; выросла клиентская база – по разным предприятиям от 50 до 300%, а рост продаж составил 50-500%.

¹⁶ Галушкина М. Предприниматели на рынке идей
http://www.expert.ru/printissues/expert/2006/17/podgotovka_kadrov_dlya_innovacionnyh_proektov/

ООО «Обнинский центр науки и технологий» пятикратно увеличило продажи СВЧ-установок для обеззараживания медицинских и других отходов. Объем продаж в филиале инновационных продуктов ФГУП «НИФХИ им. Карпова» вырос более чем вдвое. ООО «Медбиофарм» начало строительство завода по производству искусственного кровезаменителя геленпола и запустило в производство и продажу два новых фармпрепарата.

Таким образом, передовой опыт организации регионального промышленного развития в Российской Федерации и странах зарубежья состоит в формировании кластеров промышленного развития ключевую роль в кадровом обеспечении которых играют корпоративные учебные центры, созданные на основе классических вузов. Именно эта ситуация будет рассмотрена далее как типовая институциональная рамка, в которой осуществляется разработка кадровой стратегии.