

## Корпоративні університети та EdTech у системі розвитку управлінських компетенцій

**В'ячеслав Політаєв**

*заспірант кафедри управлінських технологій  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

*e-mail: PolietaievVV@krok.edu.ua,*

*ORCID: 0000-0001-8592-6571*

У сучасних умовах стрімких змін, цифрової трансформації та глобальних викликів (зокрема пандемії COVID-19 та бойові дії), компанії усе більше усвідомлюють необхідність безперервного розвитку знань і навичок працівників. Особливо актуальним це є для управлінського персоналу, від компетентності якого залежить здатність організації адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та забезпечувати стаке зростання. В таких обставинах корпоративне навчання набуває стратегічного значення, а взаємодія корпоративних університетів із цифровими освітніми технологіями (EdTech) формує нову, більш гнучку, персоналізовану та ефективну архітектуру розвитку управлінських компетенцій.

У зв'язку з цим постає наукова задача — дослідити, яким чином синергія корпоративних університетів та EdTech-рішень впливає на ефективність формування управлінських компетенцій, зокрема в контексті розвитку лідерів у корпоративному середовищі. Особливої уваги потребує виявлення стратегічних та організаційних підходів до інтеграції цифрових технологій у систему управління розвитком лідерського потенціалу в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Корпоративний університет є внутрішньою інституцією компанії, що відповідає за навчання та розвиток співробітників відповідно до стратегічних цілей бізнесу. Ідея корпоративного університету зародилася у великих міжнародних корпораціях наприкінці ХХ ст. (першопрохідцями були Crotonville від General Electric у 1956 р. та Hamburger University від McDonald's у 1961 р.). З часом корпоративні університети перетворилися на комплексні освітні центри, тісно пов'язані зі стратегією компанії. Згідно з дослідженням Boston Consulting Group, успішний корпоративний університет спирається на шість стратегічних блоків – від чіткого бачення та визначеного кола аудиторії до належної структури й партнерств, а ключовими факторами успіху є підтримка вищого керівництва та прив'язка навчального контенту до корпоративної стратегії [1].

Діапазон ролей корпоративних університетів досить широкий. BCG виділяє чотири основні моделі їхньої діяльності [1]:

1. Навчальний центр (Training Center), що зосереджується на підвищенні кваліфікації персоналу для забезпечення операційної досконалості (наприклад, корпоративний університет Veolia щороку навчає близько 200 тис. працівників, охоплюючи всіх від новачків до керівників) [1];

2. Каталізатор лідерства (Leadership Accelerator), орієнтований на менеджерів середньої і вищої ланки з метою формування єдиної лідерської культури (приклад – Petronas Leadership Center, що залучає внутрішніх експертів та топ-менеджерів для підготовки майбутніх лідерів) [1];

3. Стратегічна платформа (Strategy Platform), де навчання топ-керівників прив'язане до реалізації стратегії компанії (наприклад, GDF SUEZ University організовує think tanks для вирішення стратегічних викликів, діючи як «двигун, що прискорює зміни та стратегію») [1];

4. Мережа знань (Learning Network), що формує культуру безперервного навчання і обміну знаннями серед широкого кола працівників (приклад – глобальна освітня мережа ArcelorMittal University з навчальними центрами у різних країнах для поширення кращих практик) [2].

На практиці багато корпоративних університетів поєднують кілька ролей, динамічно адаптуючись до потреб бізнесу. Наприклад, центр Crotonville (GE) спочатку був лідерською академією для топ-менеджерів, але згодом масштабував діяльність і охоплював десятки тисяч слухачів щороку по всьому світу, пропонуючи як програми лідерства, так і функціональні курси [1]. Корпоративний університет може змінювати свою модель: скажімо, розширювати аудиторію (від навчання лише керівників до розвитку всіх співробітників) або виходити за межі компанії. Так, українська Академія ДТЕК, заснована у 2010 році енергетичним холдингом ДТЕК, спочатку обслуговувала внутрішні потреби, а згодом перетворилася на відкриту освітню платформу, яка надає програми розвитку не тільки співробітникам ДТЕК, а й іншим компаніям та молоді, зміцнюючи імідж компанії як лідера у розвитку людського капіталу [3].

Також слід зазначити, що організаційні формати корпоративних університетів можуть відрізнятися. Деякі компанії створюють власні навчальні кампуси з сучасною інфраструктурою (наприклад, Boeing Global Learning Institute має глобальний центр із аудиторіями, лабораторіями та просторами для співпраці менеджерів [4]). Інші, особливо в технологічному секторі, обмежуються віртуальними університетами: весь контент доступний онлайн, а навчання проходить дистанційно. Так, українська ІТ-компанія SoftServe розвинула корпоративний SoftServe Університет, що акцентує увагу на розвитку «м'яких» навичок у технічних керівників, пропонує внутрішні сертифікаційні програми та активно залучає працівників як тренерів [5].

За останнє десятиліття роль корпоративних університетів еволюціонувала в бік тіснішого стратегічного партнерства з бізнесом. Вони дедалі більше фокусуються на напрямках, що забезпечують реалізацію стратегії компанії, а не просто на загальному навчанні. Опитування ще у 2013 році показували, що близько 22% керівників бачать головною метою корпоративного університету розвиток талантів і лідерства, ще 14% – платформу для створення й поширення нових знань в організації [1]. Це відображається у змісті програм: все частіше навчання охоплює стратегічний менеджмент, управління змінами, інновації. Критерії успіху також змінюються – замість підрахунку кількості тренінгів увага

переноситься на вимірювані бізнес-результати, такі як продуктивність, якість управлінських рішень, утримання талантів. Вищі керівники також очікують чітких доказів повернення інвестицій у навчання, тому корпоративні університети все більше уваги приділяють вимірюванню результативності: відстежують, який вплив навчальні програми мають на ключові показники (продуктивність, плинність кадрів, заповнення керівних вакансій внутрішніми кандидатами тощо) [6]. Корпоративні університети інтегруються у стратегічні ініціативи: якщо компанія запроваджує нову методологію чи технологію, навчальний підрозділ масово навчає персонал цьому і фактично виступає рушієм змін. Приклад – Lufthansa Group під час цифрової трансформації оперативно оновила програми корпоративного університету, щоб навчити менеджерів гнучким методам (agile) і цифровим навичкам, необхідним для нового середовища [1]. Такий проактивний підхід сприяв швидшому впровадженню змін і узгодженості дій співробітників.

Ще одна тенденція – стирання меж між внутрішнім і зовнішнім навчанням. Корпоративні університети активно співпрацюють із зовнішніми освітніми провайдерами та спільнотами. Компанії розвивають партнерства з університетами та бізнес-школами, запускаючи спільні програми для своїх керівників (наприклад, внутрішні MBA за участі професорів провідних шкіл) або запрошуючи зовнішніх експертів для гостьових лекцій. Поширеною практикою стало використання масових відкритих онлайн-курсів: співробітникам надають доступ до платформ на кшталт Coursera, edX чи LinkedIn Learning і зараховують проходження цих курсів як виконання внутрішніх програм розвитку. Зворотний бік – деякі корпоративні університети відкривають власні навчальні продукти для ширшої аудиторії, перетворюючись і на інструмент брендингу, і на джерело нових надходжень. Приклад – згадана Академія ДТЕК, що позиціонується як відкрита освітня платформа для бізнесу й суспільства, навчаючи не лише співробітників ДТЕК, а й сторонніх слухачів [3]. Цифрові технології значно полегшують інтеграцію зовнішнього контенту: сучасні платформи навчального досвіду (LXP) агрегують курси та матеріали як внутрішньої розробки, так і з глобальних джерел, пропонуючи працівникам єдиний «маркетплейс» знань. Це вигідно і співробітнику (ширший вибір якісного навчання), і компанії (можна швидко залучати найкращі зовнішні напрацювання без необхідності створювати все з нуля).

Набирає обертів і підхід, орієнтований на навички (skills-based approach). В епоху «економіки навичок» і працівники, і роботодавці ставлять на перший план конкретні компетенції, а не посадові титули чи формальні дипломи [7]. Для корпоративного університету це означає фокус на тому, які управлінські компетенції є критично важливими для бізнесу, і побудову навчання навколо них. Багато організацій розробляють моделі компетенцій – списки знань та навичок, потрібних для керівників різних рівнів – і оцифровують їх. Сучасні системи дозволяють вести «паспорти компетенцій» менеджерів і відстежувати прогрес оволодіння ними. Згідно з одним глобальним звітом, саме навички працівників стають визначальним чинником успішної реалізації стратегії компанії [7].

Усвідомлюючи це, компанії прагнуть ставати організаціями, орієнтованими на навички, а корпоративні університети переходять від управління окремими навчальними заходами до управління портфелем навичок в масштабах всієї компанії. Вимірювання наявних компетенцій і аналіз прогалин дозволяють спрямувати ресурси розвитку туди, де є найбільший розрив. Наприклад, якщо для впровадження цифрової стратегії потрібно, щоб 30% менеджерів володіли базовими знаннями data science, а наразі таких лише 5%, корпоративний університет запускає відповідну навчальну програму і через певний час повторно оцінює рівень цієї навички в організації.

Сучасні цифрові технології стали потужним прискорювачем корпоративного навчання. Перехід від суто аудиторних занять до змішаного та онлайн-навчання почав набирати обертів у 2010-х роках і прискорився під час пандемії COVID-19, яка продемонструвала ефективність дистанційних форматів.

EdTech-рішення дозволяють зробити навчання гнучкішим і привабливішим для сучасних менеджерів. Популярним інструментом є гейміфікація: компанії впроваджують ігрові симуляції бізнесу, де команди менеджерів змагаються у виконанні управлінських завдань. Це розвиває стратегічне мислення, командну роботу та навички швидкого прийняття рішень у безпечному середовищі, а також підвищує залученість через елемент змагання. Інший тренд – мобільне та мікро-навчання. Для зайнятих керівників створюються навчальні додатки і чат-боти, що щоденно надсилають короткі уроки чи «поради дня». Такий формат інтегрує навчання у повсякденну роботу, дозволяючи підвищувати кваліфікацію без відриву від робочих завдань.

Штучний інтелект (ШІ) відкриває нові можливості персоналізації навчання. ШІ-системи аналізують успіхи кожного працівника, визначають прогалини в його компетенціях і рекомендують відповідні матеріали. Експерти відзначають, що AI демократизує та індивідуалізує навчання, ставлячи розвиток працівників на перше місце [8]. Водночас лідери навчання застерігають про важливість збереження «людяності» в освітньому процесі – технології мають доповнювати, а не замінити розвиток soft skills [8]. Практичний ефект ШІ вже помітний: зокрема, звіт Udemy Business фіксує, що впровадження персоналізованих AI-рекомендацій на навчальній платформі підвищило впевненість співробітників у релевантності навчання [7]. На основі цього досвіду фінансова компанія Capital One надала доступ до онлайн-платформи навчання всім своїм працівникам, інтегрувавши її у систему розвитку [7]. Таким чином, вдале EdTech-рішення може масштабуватися на всю організацію і суттєво змінити культуру навчання.

Компанії, що успішно поєднують традиційні сильні сторони корпоративних академій (стратегічний фокус, культурна згуртованість, підтримку керівництва) з інноваційними EdTech-інструментами, отримують синергійний ефект. Це виводить розвиток управлінських компетенцій на новий рівень: організація отримує не лише кваліфікованих менеджерів, але й формується як гнучка, здатна до постійного навчання структура – а в умовах безперервних змін така навчальна організація стає найціннішою конкурентною перевагою. Більш того,

відкриваючи освітні програми для зовнішніх аудиторій або співпрацюючи з освітніми спільнотами, корпоративний університет здатен поширювати знання у ширшому масштабі, приносячи користь суспільству та зміцнюючи бренд компанії.

У найближчі 3–5 років значення EdTech у корпоративному навчанні тільки зростатиме: очікується, що штучний інтелект забезпечить ще більш точну персоналізацію, розшириться використання доповненої реальності для розвитку «м'яких» навичок, а платформи навчального досвіду трансформуються у повноцінні системи управління навичками в масштабах компаній [9]. Відповідно, провідні організації все більше керуватимуть розвитком управлінського капіталу як стратегічним активом – спираючись на дані, технології та культуру безперервного вдосконалення [9].

**Ключові слова:** корпоративний університет, EdTech, управлінські компетенції.

### Список використаних джерел

1. Boston Consulting Group (2013). *Corporate Universities: An Engine for Human Capital* (Authored by Kolo, P., Strack, R., Cavat, P., Torres, R., & Bhalla, V.). URL: [https://web-assets.bcg.com/img-src/Corporate\\_Universities\\_Jul\\_2013\\_tcm9-95435.pdf](https://web-assets.bcg.com/img-src/Corporate_Universities_Jul_2013_tcm9-95435.pdf) (дата звернення 01.04.2025)
2. ArcelorMittal University. *Learning and development to enrich your life and career*. URL: <https://corporate.arcelormittal.com/careers/arcelormittal-university> (дата звернення 01.04.2025)
3. Міжнародне визнання: Академія ДТЕК – кращий корпоративний університет світу. URL: <https://dtek.com/media-center/news/mizhnarodne-viznannya-akademiya-dtek--kraschiy-korporativniy-universitet-svit/> (дата звернення 10.04.2024)
4. The Boeing Global Learning Institute. URL: <https://www.boeing.com/company/bgli> (дата звернення 01.04.2025)
5. SoftServe Університет – Корпоративна навчальна екосистема для розвитку компетенцій та можливостей працівників. URL: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/university> (дата звернення 02.04.2025)
6. *Evaluating the ROI of learning*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/evaluating-roi-learning-coursera-7l5cc/> (дата звернення 01.04.2025)
7. UdeMy Business (2024). *2024 Global Learning & Skills Trends Report: Top Trends for the Future of Work*. URL: <https://business.udemy.com/2024-global-learning-skills-trends-report/> (дата звернення 01.04.2025)
8. LinkedIn (2024). *Workplace Learning Report 2024*. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> (дата звернення 02.04.2025)
9. Deloitte (2025). *Global Human Capital Trends 2025: Leading in an AI-driven world*. Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення 10.04.2024)