

Рынок корпоративного образования для топ-менеджеров:

спрос растет,
общий язык еще создается

СОДЕРЖАНИЕ

Приветственное слово3

Топ-10 фактов6

Об исследовании7

ИНСАЙТЫ И ВЫВОДЫ

1. Общая ситуация10
2. Запросы компаний на развитие топ-менеджеров15
3. Предложения рынка корпоративного образования
для топ-менеджеров23
4. ROI бизнес-образования пока неубедителен30
5. Стоимость обучения не проблема — если есть смысл33
6. Кто решает: CEO или HR?36
7. Системное развитие топ-команды —
непонятная для компаний ценность39

Заключение42

Команда исследования44

Приветственное слово



Денис Конанчук, директор Департамента корпоративного обучения Школы управления SKOLKOVО

О росте рынка корпоративного образования топ-менеджеров и его дефицитах

Предложенное вашему вниманию исследование — первое в своем роде: корпоративное образование для топ-менеджеров долгое время оставалось вне фокуса внимания. Корпоративное обучение, как правило, фокусировалось на кадровом резерве, управленцах среднего звена и линейных менеджерах из разных бизнес-функций. А обучение и развитие топ-руководителей оставалось их персональной зоной ответственности и решалось за счет индивидуальных образовательных программ международного стандарта (EMBA, AMP, DBA). Работа с топ-командами корпораций, как правило, ограничивалась командными и стратегическими сессиями, а также встречами с известными экспертами и мыслителями.

Но в последние годы началось активное развитие корпоративного образования именно для первых лиц бизнеса: на рынке стали появляться форматы, объединяющие возможности личного развития, близкого к MBA, и настройки программ под запросы конкретной компании (кастомизацию). С развитием этого сегмента стал актуальным и его анализ с выявлением дефицитов и зон дальнейшего роста.

Рынок быстро меняется, что подтвердилось результатами данного исследования. События последних лет, связанные с санкционным давлением на российский бизнес и разрывом международных партнерств, поменяли ландшафт бизнес-образования в России. С одной стороны, мы наблюдаем уход с рынка иностранных школ, консалтинговых структур и отдельных экспертов, системно работавших

с российскими школами и компаниями. С другой стороны, образовательные запросы крупного бизнеса внутри растут. Топ-менеджеры находятся под постоянным давлением — им необходимо показывать быстрые результаты, но ощущается дефицит знания и работающих управленческих практик в сложном экономическом контексте. Более того, в силу специфики новых вызовов, стоящих перед российским бизнесом, международные кейсы, материалы, подходы оказываются не актуальны.

Игроки рынка конкурируют за то, чтобы быстрее и эффективнее ответить на эти новые запросы. Наряду с бизнес-школами, всё более серьезную роль начинают играть корпоративные университеты. Именитые эксперты, тренеры, мотивационные спикеры и другие игроки заявляют о себе всё громче и уже создают конкуренцию традиционным провайдерам. За последние годы многие HRD и TnD-команды компаний наработали отличную практику и компетенции по дизайну и реализации новых образовательных решений, что дает им право претендовать на роль сильных игроков рынка корпоративного образования.

Дефициты, выявленные нашим исследованием, в первую очередь касаются недостатка общего языка. Мы видим практически массовое непонимание того, что такое реальная кастомизация образовательных программ (причем, как со стороны заказчика, так и исполнителя), и того, как лучше оценивать эффекты корпоративного образования топ-менеджеров. Выявление этих дефицитов поможет нам всем сосредоточиться на поиске более адресных решений и выработке единого стандарта корпоративного обучения для руководителей. ■



**Анна Тимофеева, старший партнер, руководитель
практики «Управление талантами» компании
«ЭКОПСИ Консалтинг»**

О потребностях и ожиданиях бизнеса от корпоративного образования лидеров

За последние годы российский бизнес испытал многое, и запрос на развитие в условиях турбулентности и неопределенности звучит как мейнстрим, а не новая повестка.

С одной стороны, есть стабильный высокий запрос на решение базовых проблем: повышение операционной эффективности и управляемости в ситуации нехватки квалифицированных кадров, ухода крупных международных компаний с выстроенными процессами или неожиданного кратного роста; построение сильной и слаженной топ-команды с едиными целями и принципами управления.

С другой стороны, компании хотят учиться гибкости, умению действовать быстро и эффективно в условиях высокой волатильности, сценарному планированию и стратегированию. Компании ожидают, что бизнес-лидеры смогут быстро развить или нарастить нужные компетенции, освоить открывающиеся ниши или перестроить текущие цепочки поставок и сбыта, ускорить создание и внедрение цифровых продуктов.

При этом компании очень прагматично подходят к оценке результатов развития ключевых руководителей, ожидая быстрого эффекта и отдачи не только для самих людей, но и для бизнеса — например, через реализацию портфеля полезных для компании проектов или создание новых продуктов и решений.

Российские бизнес-реалии формируют у компаний новый фундаментальный запрос на гибкие стратегии, уникальную управленческую культуру и практики. Но в традиционных академических программах, особенно классического западного типа, созданных по «старым мануалам», компании не всегда находят ответы на свои потребности. Это время можно назвать «окном возможностей» для российского бизнес-образования — при условии, что оно сможет разрушить сложившийся стереотип.

Второй фактор, который мешает использовать возможности — неочевидная для потенциальных заказчиков уникальность и польза кастомизированных корпоративных программ, которые бизнес-школы могут создать и реализовать под запрос компании. Исследование показало, что многие участники не дифференцируют b2b (корпоративные) и b2c (открытые) программы обучения, не видят ценность в кастомизированных корпоративных программах и не понимают эффектов, которые они дают. Исключение составляют те, кто сам принимал участие в таких корпоративных программах и на своем опыте пережил не только персональные изменения, но и увидел трансформацию топ-команды и эффекты, полученные в компании. Такие лидеры сами становятся амбассадорами корпоративных трансформационных программ бизнес-образования и могут обосновать их необходимость внутри компании. ■



Алексей Волостнов,
старший партнер Strategy Partners

О рынке бизнес-образования в России

В России и в мире наблюдается кризис лидерства. Количество российских управленцев к 2030 году снизится на 2,2 млн по сравнению с 2016 годом. Среди факторов — общий кадровый дефицит, цифровизация бизнес-процессов, оптимизация управленческих структур, эмиграция. На фоне этого российский рынок бизнес-образования активно растет и видоизменяется. По нашим прогнозам, в перспективе к 2030 году он составит от 41 до 52 млрд рублей.¹

Я бы отметил несколько тенденций. Во-первых, появление новых провайдеров образовательных услуг: помимо традиционных игроков, активно развиваются корпоративные университеты, EdTech-компании, специализированные

провайдеры. Высокая неопределенность и «омоложение» руководителей приводят к росту популярности коротких и гибких программ с быстрым результатом для слушателей. Одна из востребованных сейчас тем — практические знания в области ИИ, рассмотрение вопроса не с технологической точки зрения, а с точки зрения бизнес-категорий и практики.

Из неочевидных задач, перед которыми бизнес окажется в ближайшее время и которые способны помочь решить провайдеры развития, я бы отметил вопросы преемственности и наследования (собственники думают, кому передавать в управление капитал) и рост продолжительности активной жизни (потребность в обучении зрелых специалистов). ■

1. Российский рынок бизнес-образования будет расти в среднем на 9,9% ежегодно и достигнет 50 млрд рублей к 2030 году
// Strategy.ru. 16.05.2025.

ТОП-10

ФАКТОВ ПО ИТОГАМ ИССЛЕДОВАНИЯ

**1.**

Рынок российского корпоративного образования для топ-менеджеров растет — в первую очередь, в связи с ростом сегмента компаний с выручкой **более ₽ 20 млрд в год.**

2.

Объем российского рынка корпоративного обучения составляет ₽ 91 млрд, **объем трат на обучение топ-менеджеров ₽ 23,2 млрд.**

**3.**

Основными провайдерами остаются бизнес-школы и корпоративные университеты. Также практически все крупные компании **начали привлекать индивидуальных экспертов и тренеров** по конкретным темам, минуя провайдеров.

4.

Бизнес ожидает результатов **здесь и сейчас**, предпочитая «уплотненные» форматы долгосрочным программам.

**5.**

Запрос компаний связан с операционной эффективностью (быстрые улучшения) и с повышением гибкости и устойчивости в стратегической перспективе. Не актуален запрос на разработку одной фиксированной стратегии: **компании хотят понимать, как двигаться в широком коридоре сценариев.**

6.

Глубокая кастомизация программ (настройка под задачи и специфику конкретной компании) **в дефиците**: игроки рынка, как правило, предлагают готовые «коробочные» решения. Ценность кастомизированных программ не очевидна и заказчикам, потому что не описывается в предложениях провайдеров и выглядит абстрактной.

**7.**

«Слабое звено» корпоративного образования — нехватка метрик: на рынке почти нет качественных способов оценки эффективности развития топ-менеджеров. Как правило, компании ориентируются на NPS, лишь малая часть использует бизнес- и финансовые метрики и ROI.

8.

Финальное решение о выборе провайдера чаще всего **принимает первое лицо компании.**

**9.**

Вопрос о стоимости обучающих программ **не является для бизнеса первоочередным**: господствует позиция, что «при необходимости бюджет на обучение топ-менеджеров найдется всегда».

10.

В целом качеством корпоративных программ для топ-менеджеров **удовлетворены две трети компаний.**

Об исследовании

Исследование «Рынок корпоративного образования для топ-менеджеров — 2025» проводилось Департаментом корпоративного обучения Московской школы управления СКОЛКОВО (ExEd СКОЛКОВО) и консалтинговой компанией ЭКОПСИ с ноября 2024 по июнь 2025 года.

Задачи исследования:

- Актуализировать основные тренды в развитии руководителей высшего звена и запросы российских компаний в области корпоративного обучения топ-менеджеров
- Проанализировать текущее состояние российского рынка корпоративного образования для топ-менеджеров и предложения ключевых игроков
- Определить дефициты и точки роста для рынка корпоративных кастомизированных программ

Методы исследования:

- Кабинетное исследование, метод Mystery Shopping
- Экспертные глубинные интервью продолжительностью 60 минут, период проведения — декабрь 2024 — апрель 2025
- Анонимный количественный опрос, анкета из 20 вопросов, период проведения — март-апрель 2025

Целевые группы исследования:

В исследовании принимали участие российские компании различных форм собственности, входящие в топ-1500 по версии РБК с выручкой от ₽ 20 млрд в год

Бизнес-функция:

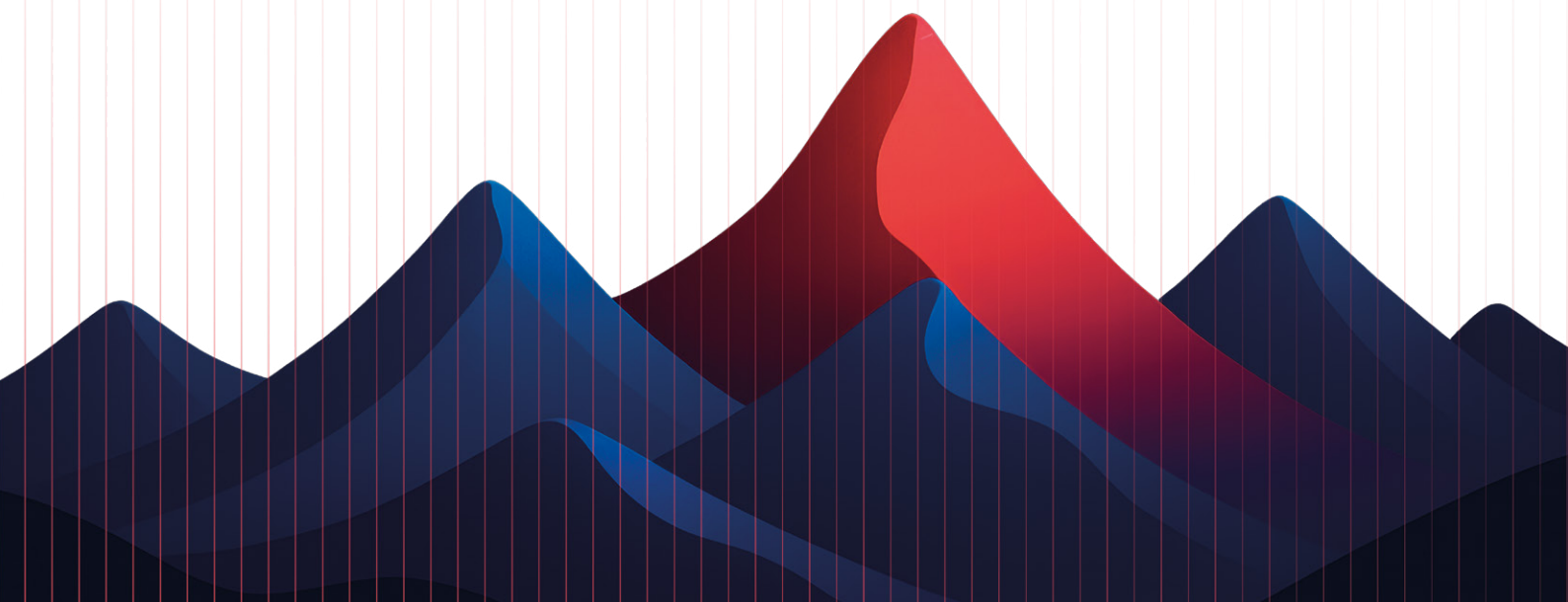
- Генеральные директора, первые лица компаний и их заместители, вице-президенты
- Руководители департаментов и функций

HR-функция:

- HR-директора
- T&D- и L&D-руководители и менеджеры
- Руководители корпоративных университетов

Эксперты отрасли:

Профессора и представители бизнес-школ, корпоративных университетов, эксперты рынка корпоративного образования



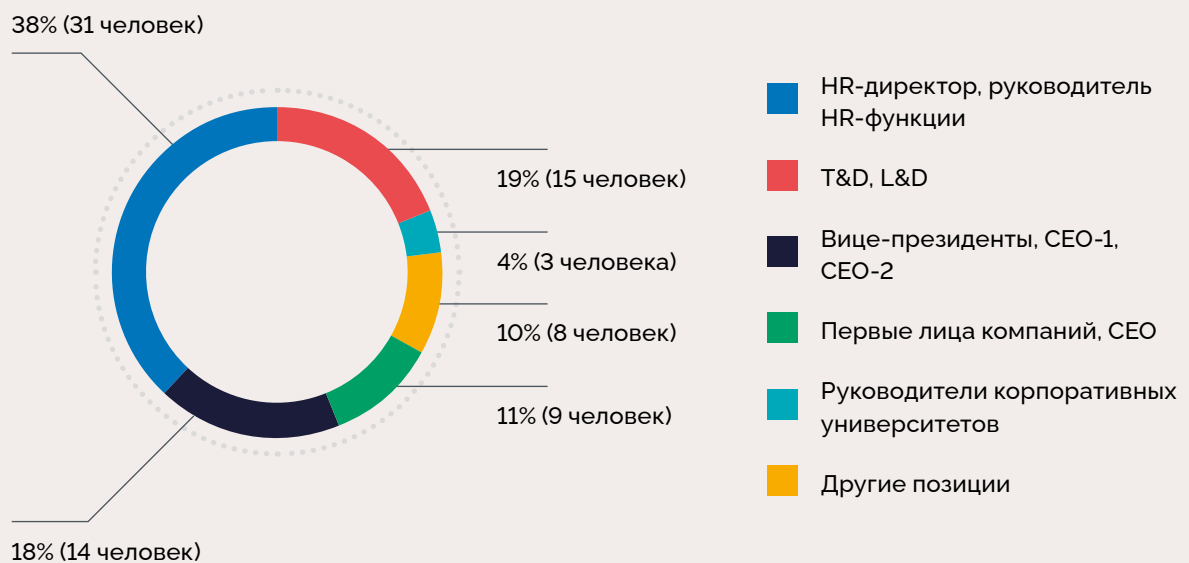
Профиль участников исследования:

Выборка

27 глубинных интервью:



80 количественных интервью:



Профиль компаний, прошедших количественный опрос:

Количество сотрудников

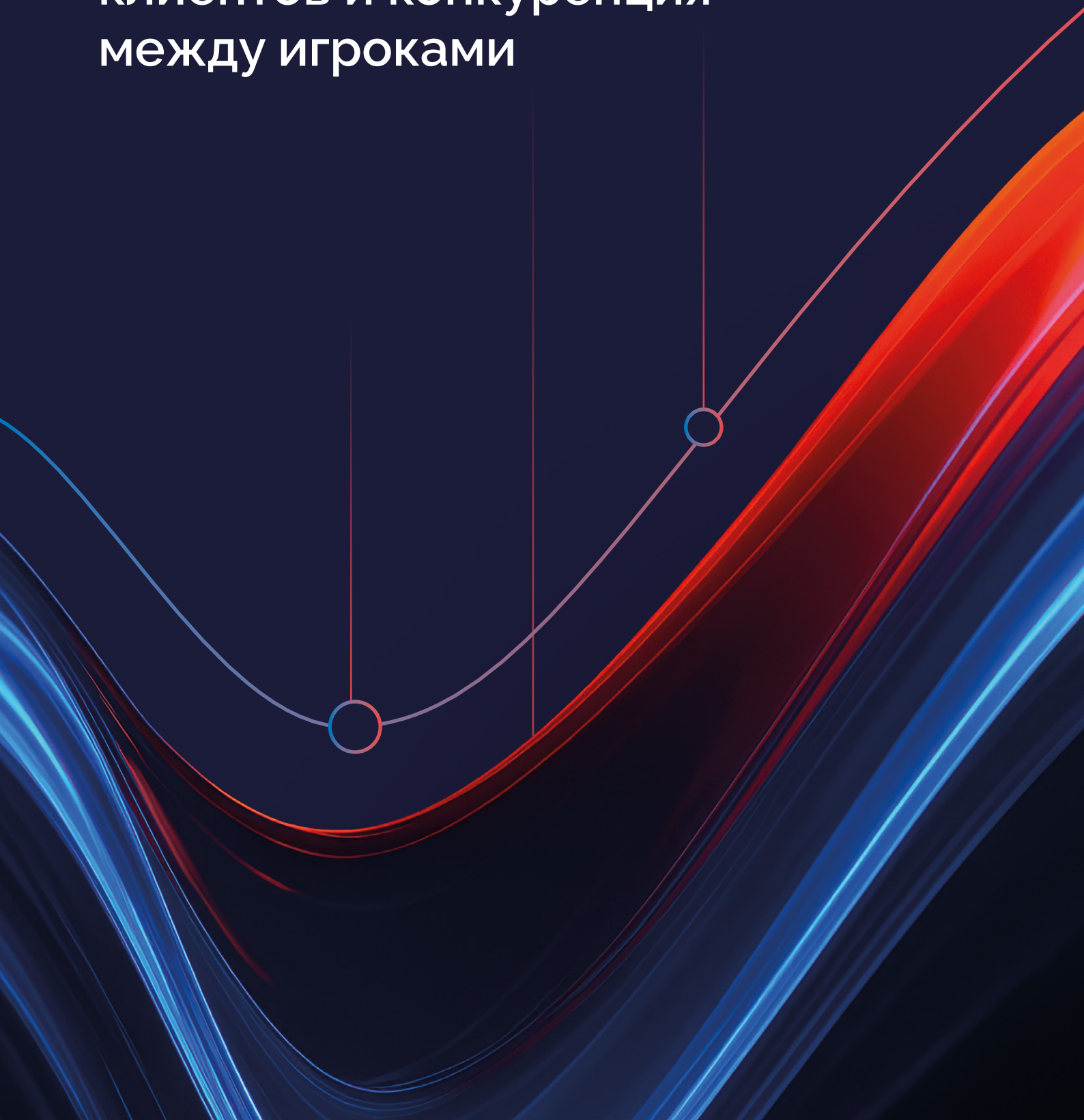


Отрасль деятельности



1/

Общая ситуация:
растет число потенциальных
клиентов и конкуренция
между игроками



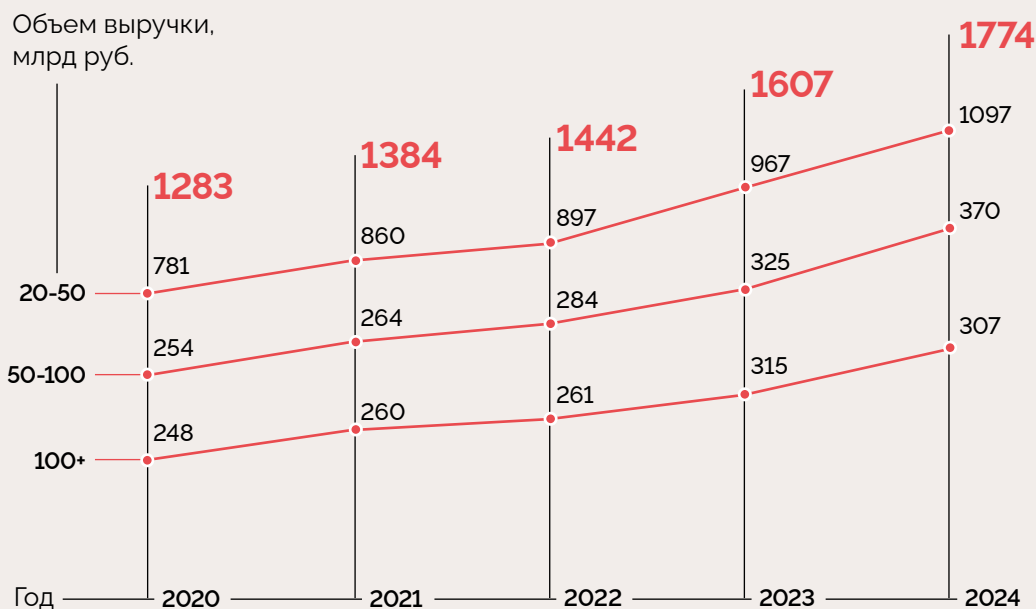
Потенциальный рынок корпоративного бизнес-образования растет:

Количество компаний с выручкой **₽ 20+ млрд** (потенциальная аудитория услуги, по мнению экспертов) **неизменно растет** — на 38% с 2020 по 2024 гг. (средний годовой прирост 8,5%). ■

Ряд компаний в публичном поле активно заявляют о росте и развитии бизнеса и своих бизнес-задачах **по развитию новых продуктов** и выходу на новые рынки, в новые ниши. ■

Кроме того, в связи с изменившейся после 2022 года обстановкой многие компании оказались перед новыми для себя вызовами: пришлось заново выстраивать менеджмент и, соответственно, систему его развития и обучения, после ухода головной международной компании; некоторые компании оказались не готовы к стадии быстрого роста и масштабирования после открытия новых рыночных ниш; кто-то же, наоборот, оказался в условиях кризиса и срочных оптимизационных задач. Те компетенции, которые в стабильных условиях менеджмент нарабатывает годами, сейчас **приходится компенсировать срочно**. И это повышает спрос на услуги в сфере корпоративного образования руководителей. ■

Потенциальная аудитория рынка образовательных услуг для топ-менеджеров выросла на треть с 2020 года.



+38%
CAGR 8.53%

Аналитики Школы управления SKOLKOVO оценивают российский рынок корпоративного обучения в **₽ 91 млрд**, что включает в себя как кастомизированные программы, так и индивидуальное и внутреннее обучение сотрудников.

Объем трат на обучение топ-менеджеров оценивается в

₽ 23,2 млрд

Рынок бизнес-образования меняется и становится все более конкурентным

Согласно результатам проведенного исследования, лидерами корпоративного образования для топ-менеджеров в России участники называли корпоративные программы **Московской школы управления СКОЛКОВО, Сберуниверситета, Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, ИБДА РАНХиГС и Высшей школы менеджмента СПбГУ.**

Помимо бизнес-школ, традиционно предоставляющих образовательные услуги для руководителей высшего звена, свои позиции усиливают и другие игроки.

Образовательные подразделения крупных корпораций постепенно централизуют под своим управлением разрозненные функции и становятся все более сильными игроками, активно претендуя на позицию драйвера стратегического развития бизнеса, в том числе с точки зрения развития человеческого ресурса.

Корпоративные университеты (КУ) централизуют под своим управлением все процессы обучения сотрудников в регионах, берут на себя большую часть исследовательской деятельности, работают с профориентацией молодежи, таким образом расширяется общий пул задач КУ.

Крупные корпоративные университеты заявляют об обучении высшего, среднего и линейного менеджмента внутри (55% внутренней ЦА), руководителей и кадрового резерва ДЗО, а также компаний из своих индустрий (эта категория составляет в среднем 28% от внешней целевой аудитории корпоративных университетов)². Однако об обучении первых лиц корпораций заявляют немногие КУ, в частности, о таких программах говорит СберУниверситет.

По результатам проведенного нами опроса топ-менеджеры компаний обучаются примерно в одинаковом объеме **как в бизнес-школах (33%), так и в корпоративных университетах: собственных (31%) и других компаний (5%).**

Однако большинство корпоративных университетов не ставят своей целью развивать и обучать команду топ-менеджеров собственными силами, привлекая для этого других участников рынка, в первую очередь бизнес-школы. Наиболее востребованными вузами и бизнес-школами для образовательного партнерства корпоративные университеты называют Московскую школу управления СКОЛКОВО (включая корпоративное обучение ExEd), НИУ ВШЭ (включая Высшую школу бизнеса), и Президентскую академию (РАНХиГС).



100%

компаний-респондентов работают с индивидуальными тренерами и консультантами.

Еще одной значительной тенденцией для рынка корпоративного образования становится рост спроса со стороны бизнеса на услуги частных тренеров, узкоспециализированных спикеров и нишевых образовательных компаний, с которыми бизнес-заказчики работают напрямую, без посредничества других институций.

Все опрошенные в ходе исследования респонденты, вне зависимости от масштаба

бизнеса и числа сотрудников, активно привлекают к работе с топ-менеджерами независимых тренеров и экспертов по конкретным темам, бутиковые образовательные агентства, минуя при этом провайдеров.

Тренеров выбирают по предыдущему опыту работы («из записных книжек») либо по рекомендациям других HRD в сообществе («спросил в чате с коллегами HRD»). Часто игнорируется участие провайдера: «Зачем переплачивать, если могу пригласить сам».

С частными тренерами компании сотрудничают годами, однако могут привлекать ситуационно по запросу, например, для проработки конкретной проблемы топ-команды в моменте или по запросу ключевого бизнес-стейкхолдера (например, для решения острого конфликта в команде или проработки навыков коммуникаций или переговоров).

Это формирует особую нишу рынка бизнес-образования с высоким уровнем доверия и низким уровнем бюрократии.

Индивидуальных экспертов и тренеров к работе привлекают как бизнес-школы, так и корпоративные университеты. Согласно исследованию ВШБ ВШЭ, доля внешних провайдеров образовательных услуг в корпоративных университетах достигает 30% от общего объема: это привлеченные бизнес-тренеры, преподаватели, эксперты, мотивационные спикеры, модераторы/фасилитаторы, коучи, бизнес-трекеры.

Также **активно растёт спрос на индивидуальный и групповой коучинг и менторинг**. В ряде компаний руководители, получившие успешный опыт коучинговой работы, сами проходят обучение коучингу для более эффективного развития своей команды. ■



Анна Тимофеева,
старший партнер, руководитель практики «Управление талантами»
компании «ЭКОПСИ Консалтинг»

“

Мы видим стабильный спрос на построение корпоративных менторинговых программ внутри компаний, где менторами становятся успешные и состоявшиеся опытные топ-руководители, а менти — высокопотенциальные таланты, участники кадровых резервов или преемники на ключевые позиции. Так происходит потому, что менторинг позволяет индивидуально и достаточно быстро не просто прокачать какие-то навыки или освоить новые роли участникам программ, но и дает вклад в развитие бизнеса, ведь к ментору приходят прежде всего за его опытом и экспертизой в реализации сложных бизнес-задач, новых проектов, амбициозных планов. Уровень доверия к корпоративным менторам чрезвычайно высокий. И сами менторы видят большую пользу для себя, если активно участвуют в процессе: они осваивают новые инструменты развития, знакомятся с сильными людьми и присматривают себе потенциальных преемников. ■

Елена Попова,

Talent Development Manager, Мултон

“

Важный элемент в обучении — коучинг. Люди охотно работают и с внешними трансформационными коучами. У нас есть культура покупки внешних услуг. Культура коучинга развита. Старшая линия руководителей работает с внешними коучами, для линейного менеджмента у нас есть свои внутренние коучи.

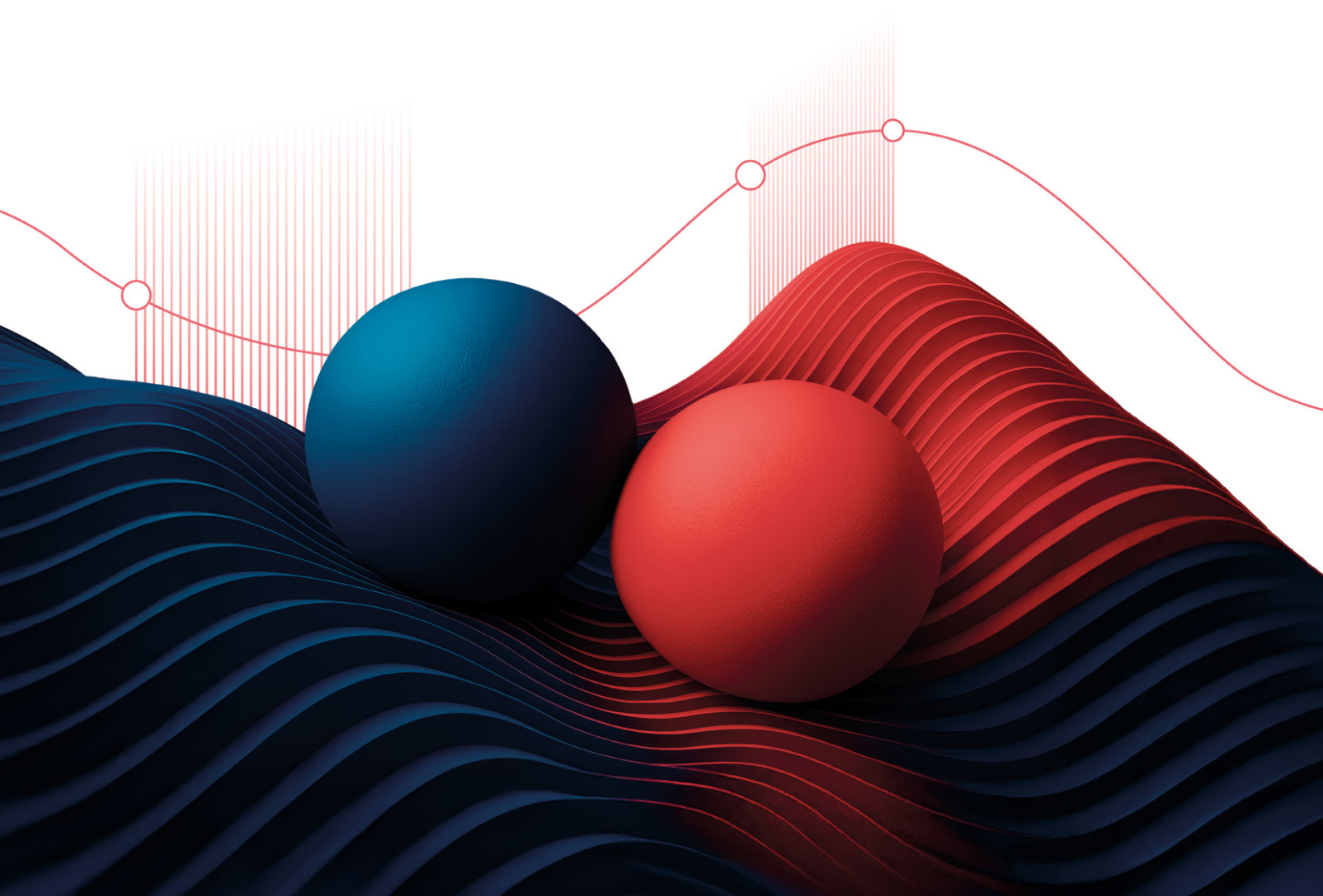
Мы уходим от долгих обучений. Почему менторинг-коучинг так популярен? Есть запрос, есть эксперт — пообщался, прокачался. ■

Среди респондентов исследования распространено мнение, что рынок экспертов в России достаточно узкий, «все всех знают». Некоторые участники отдельно говорили как о дефиците и недостатке на рынке свежих лиц, форматов, подходов.

Кроме того, отмечается, что работа с узкими темами делает привлечение некоторых индивидуальных экспертов разовым. Как прокомментировал один из экспертов исследования:

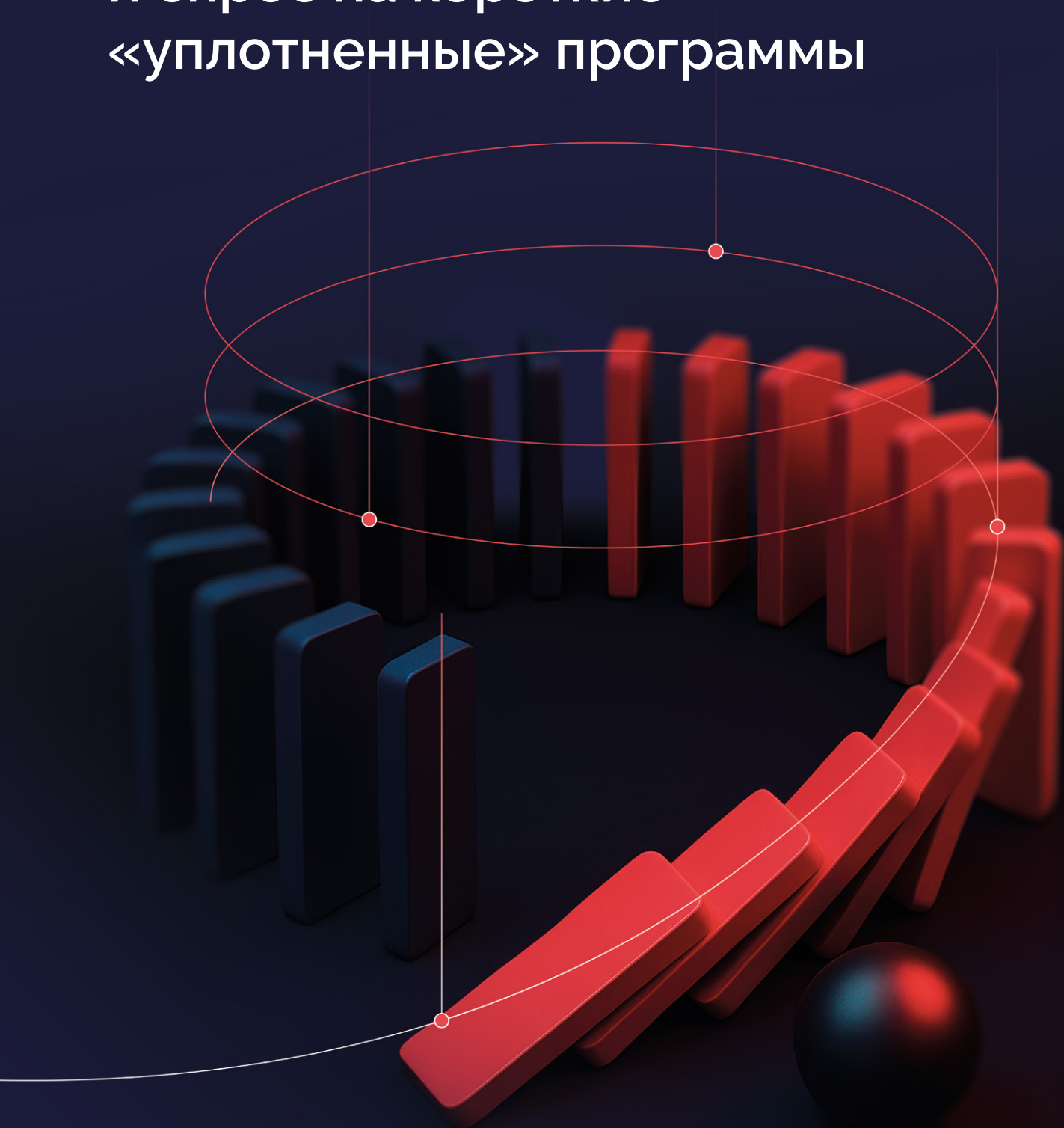
“

«Бизнес-заказчику важен личный бренд тренера, авторитет, доверие, химия! Тренер должен быть интересным, должна быть общая история. Но иногда бывает, что провели пять-шесть сессий и тренер уже сказал все, что мог, тогда ищем нового спикера». ■



2/

Запросы компаний на развитие
топ-менеджеров:
фокус на «операционку»
и спрос на короткие
«уплотненные» программы



Четверть опрошенных компаний называют своим ключевым приоритетом на 2025 год повышение операционной эффективности. При этом только 7,5% опрошенных заявляют о проведении антикризисных мер, остальные же декларируют цели трансформации и роста: вывод на рынок новых продуктов и услуг (18%), выход на новые рынки, в новые ниши (15%), расширение географии присутствия (6%). О фокусе на цифровой трансформации и развитии новых технологий, включая ИИ, заявляют 14% респондентов. Тема устойчивого развития актуальна только для 13% компаний-респондентов.

Таким образом, запрос компаний связан с операционной эффективностью (быстрые улучшения) и с повышением гибкости и устойчивости в стратегической перспективе. Кажется менее актуальным

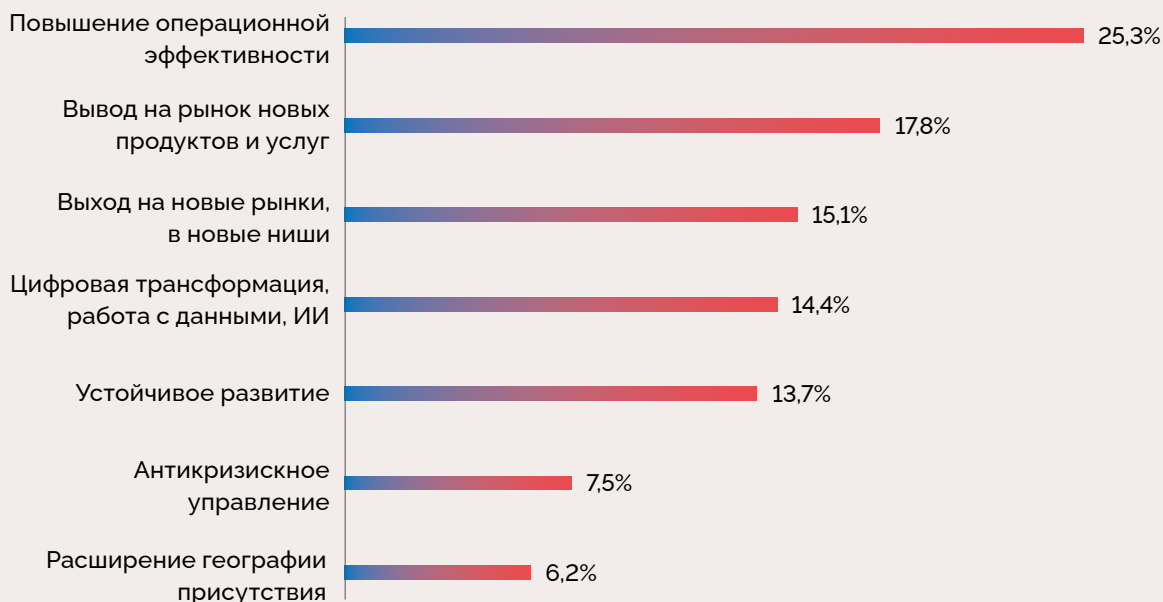
запрос на разработку одной фиксированной стратегии на долгий срок: компании хотят понимать, как двигаться в широком коридоре сценариев. ■



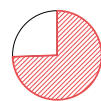
25,34%

компаний-участников исследования заявляют, что фокус внимания бизнеса — на повышении операционной эффективности.

Фокус внимания бизнеса на 2025 год



Интересно сопоставить данные опроса о фокусе внимания бизнеса с наиболее востребованными инструментами развития лидерской команды. На первом месте здесь проведение стратегических сессий и форсайтов (74,5% опрошенных компаний), далее суммарно более 65% респондентов утверждают, что занимаются изучением конкретных тем, в том или ином виде привлекая для решения бизнес-задач консультантов и экспертов по узким направлениям развития компетенций (лекции, мастер-классы, тренинги и другие форматы). Эти же инструменты входят в топ-3 по эффективности по мнению респондентов. ■

**74,5%**

**проводят
стратегические
сессии и форсайты**

**65%**

**занимаются изучением
конкретных тем**

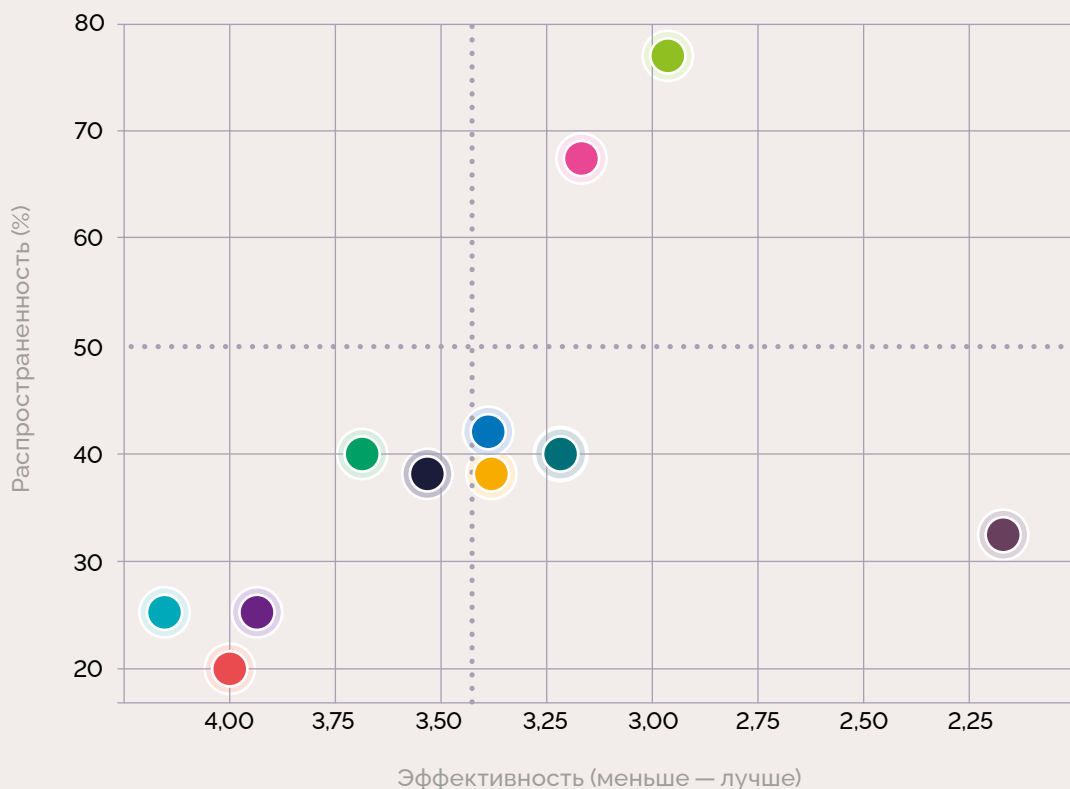
Инструменты развития



Исходя из этого сопоставления можно говорить, скорее, о фокусе компаний на решении текущих операционных задач бизнеса, чем о системности и долгосрочной стратегии развития с точки зрения инвестиций в лидерский потенциал. Компании ожидают результата здесь и сейчас.

С этим связана **низкая распространенность длительных корпоративных образовательных программ (8%) и открытых программ повышения квалификации (7%)**. Однако программы повышения квалификации отмечаются респондентами как наиболее эффективные инструменты развития. ■

Эффективность и распространенность обучающих мероприятий



- Выездные стажировки (посещение других компаний и стран)
- Корпоративные конференции и форумы
- Корпоративные образовательные программы
- Коучинг
- Лекции, мастер-классы от экспертов в конкретных темах
- Менторство, бизнес-трекинг
- Открытые программы повышения квалификации
- Менторство, бизнес-трекинг
- Проведение стратегических сессий, форсайтов
- Программы международного стандарта (MBA, EMBA и т.д.)
- Развитие внутри компании, наставничество

Необходимо внедрять изменения в условиях высокой турбулентности бизнес-среды и сужения горизонта планирования, быстро реагировать на изменения рынка, кризиса активного масштабирования и перестройки бизнеса. Компании в спешном порядке занимаются развитием лидерских навыков и компетенций, необходимых для достижения конкретных бизнес-целей.

Именно на основании этих положений компании в ближайшие годы будут принимать решения об инвестировании в лидерский капитал.

Результаты глубинных экспертных интервью также подтверждают, что большинство компаний в вопросах развития лидеров сфокусированы на командообразовании, согласовании текущих действий внутри топ-команды (в первую очередь с помощью стратегических сессий) и локальном закрытии компетентностных дефицитов. ■



Анонимный участник исследования

“

С нашей точки зрения, наиболее востребованные темы для обучения топов: командное взаимодействие, групповой и индивидуальный коучинг, стратегические сессии. ■



Анна Тимофеева,

старший партнер, руководитель практики «Управление талантами»
компании «ЭКОПСИ Консалтинг»

“

Стратегические сессии мы используем как один из ключевых инструментов работы с топ-командами. Главная цель сессий — договориться по сложным комплексным темам или выработать стратегические решения. Но сессии зачастую содержат и другие задачи: например, вдохновить топ-команду или наладить взаимодействие, прояснить роли и полномочия. Для качественной результата сессии требуется, во-первых, комплексная подготовка — интервью с бизнес-заказчиком, анализ проблематики, сбор данных, а для улучшения взаимодействия иногда проведение обратной связи 360 или диагностики командных ролей и процессов — в том числе по нашей методике GAIN. Это позволяет команде на самой сессии работать не «с чистого листа», а уже в осмысленном и сфокусированном поле. Во-вторых, нужна качественная и глубинная фасилитация процесса обсуждения на сессии с нейтральным и ориентированным на успех группы модератором. Для участников сессии это не просто обсуждение задач — это возможность выйти из операционного потока, посмотреть на бизнес под другим углом, услышать друг друга, договориться о правилах совместной работы. Такой подход позволяет не только продвинуться в решении конкретных вопросов, но и укрепить команду, повысить уровень доверия и осознанности. ■

Один из экспертов сформулировал типичный запрос бизнеса следующим образом: «Нам нужно лечение классических «болячек»: общее целеполагание, командообразование, разрешение конкретных конфликтов, развитие менеджерской зрелости, экологичная обратная связь, рефлексия, быстрое масштабирование команды, решение кризиса семейственность vs корпорация». ■

Компании сконцентрированы на решении операционных задач

Наибольшую востребованность получают:

1.

краткосрочные и практико-ориентированные программы с разбором реальных кейсов и внедрением проектов в рабочую среду

4.

создание сквозных групповых программ, объединяющих руководителей компаний, бизнес-заказчиков, представителей органов власти и других участников бизнес-процессов

2.

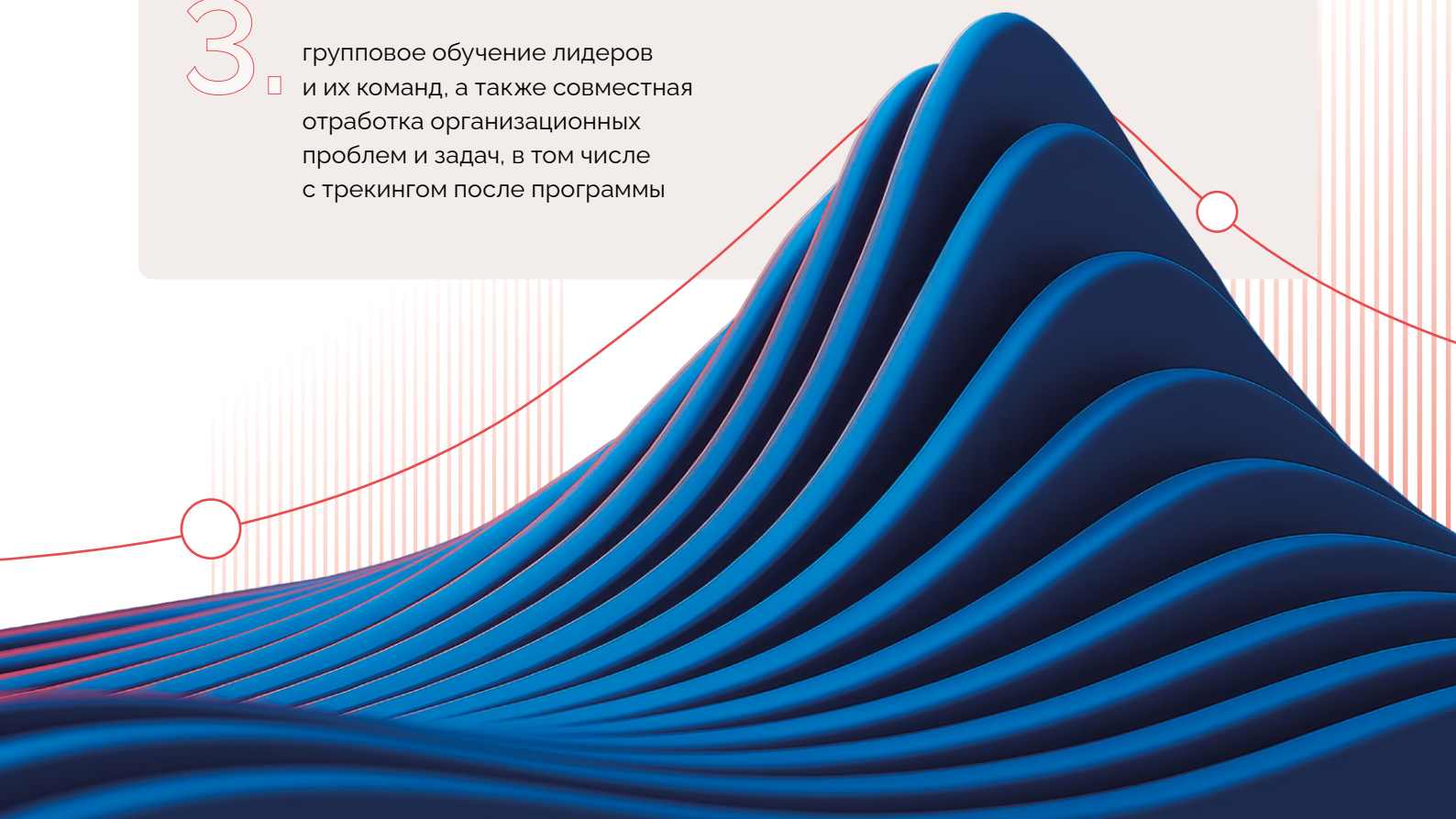
работа с менеджерами-практиками, формат референс-визитов и изучения успешного опыта компаний в текущих условиях

5.

сокращение межмодульных периодов, ужимание долгосрочных программ

3.

групповое обучение лидеров и их команд, а также совместная отработка организационных проблем и задач, в том числе с трекингом после программы



**Александр Сычев,**

основатель ST education, ex-CEO Presium Education, приглашенный преподаватель Школы SKOLKOVO и Британской высшей школы дизайна

“

Начиная с пандемии и затем в 2022 году фокус в управленческом образовании начал смещаться в сторону таких личностных навыков, как витальность, жизнестойкость, психологическое равновесие, устойчивость, управление стрессом — эти темы стали разрабатываться системно. Кроме того, наблюдаю большой запрос, в том числе в связи с транзитом поколений, на ценности и смыслы внутри организаций. Вопрос «А зачем мы все этим занимаемся?» стал часто звучать в разных уголках компаний. Общий разворот от модели «Мы — шестеренки в системе» к «Мы — группа людей, которые заняты общим делом и хотим чего-то вместе» происходит на наших глазах довольно резко. Чувствуется запрос на глубокие разговоры про мотивацию в управляемой среде. Это особенно востребовано в «беловоротничковых» головных офисах компаний из телекома, банков и в ИТ. Базовая психологическая гигиена превратилась в фундаментальный поиск экзистенциального смысла во всем происходящем, в том числе в профессиональной среде.

Но никуда не делся запрос на прикладное функциональное обучение: ультра-утилитарные, приземленные навыки, развитие компетенций в области прямых функциональных обязанностей. Для коммерческого блока это продажи, для производства — Lean и безопасность, для административного блока — навыки презентаций и коммуникационные скиллы и так далее. Иммерсивные форматы и практические компетенции очень востребованы, потому что на протяжении всех волн кризиса управленцам необходимо решать прикладные задачи, нужно продолжать работать. Сейчас отдельно наблюдаем бум AI-обучения. Это вообще отдельный фокус.

По своему опыту я вижу, что запрос на коммуникации, переговорные и презентационные навыки крайне стабильный и даже растет год к году. Несмотря на то, что это не антикризисное управление и не изменение мировоззренческих установок. Стабильный спрос демонстрирует необходимость этих умений людям в компаниях. ■

По результатам исследования компании разного размера и объема выручки сегодня сталкиваются с одними и теми же сложностями. Нет большого различия в запросах и подходах к развитию топ-команды. **Запрос большинства компаний — общее целеполагание, командообразование, развитие менеджерской зрелости, преодоление кризиса быстрого роста, переход из системы семейного управления к зрелой корпоративной культуре. ■**



Анонимный участник исследования

“

Топы сейчас часто ездят на референс-визиты в Китай — смотрят на производство, изучают кейсы. Нам это нравится больше всего, так как это живая практика. ■

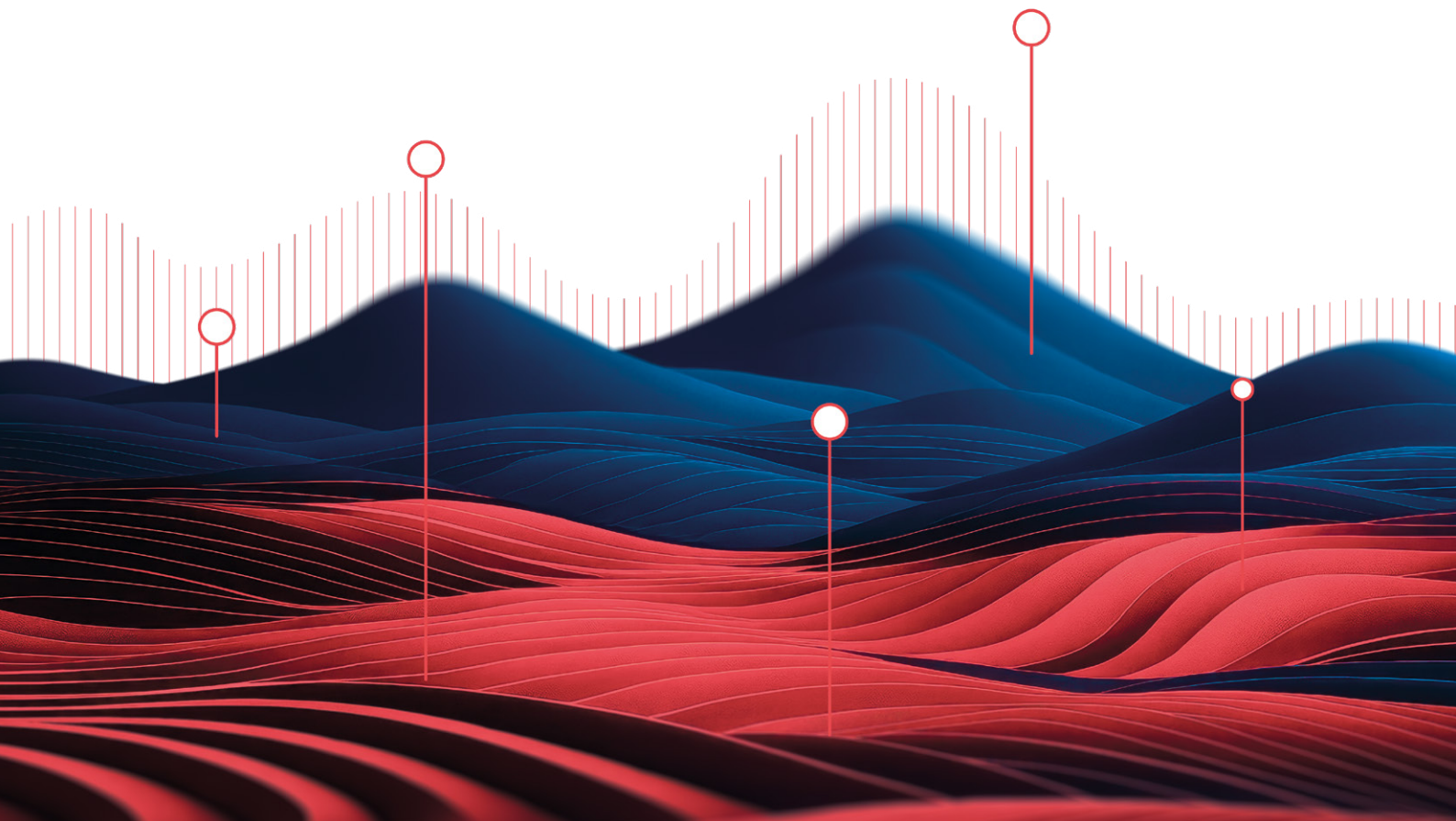


Денис Конанчук,

директор Департамента корпоративного обучения Школы управления
СКОЛКОВО

“

Что касается форматов обучения топ-менеджеров, то здесь в приоритете по-прежнему очное обучение. Однако загруженные текущей деятельностью и решением срочных задач руководители все меньше могут позволить себе многодневные образовательные программы. Образовательные учреждения конкурируют за время топ-менеджеров с их рабочей загрузкой и текущей повесткой. Это ставит перед бизнес-школами задачу, с одной стороны, сокращать время и повышать интенсивность и эффективность обучения («уплотнение контента»), с другой стороны, разнообразить форматы и создавать уникальный образовательный опыт, в том числе, управлять групповой динамикой и состоянием группы («проживание нового состояния»). Поменялись требования к контенту: все, что доступно, руководители уже изучили. Требуется либо авторская интерпретация, либо синтез подходов, а также приземление на реальный бизнес, а не абстрактные гипотезы. Нужны свежие кейсы из реальных ситуаций. ■



3/

Предложения рынка корпоративного образования для топ-менеджеров: дефицит реальной кастомизации



Исследование показывает, что при выборе провайдера образовательных услуг для топ-менеджеров компании опираются в первую очередь на такие критерии, как уровень преподавателей, спикеров и экспертов программ и соответствие содержания программы целям бизнеса. Важное значение также имеет практикоориентированный подход и стоимость обучения. Не последнюю роль при выборе поставщика образовательных услуг для руководителей высшего звена по-прежнему играет репутация и бренд образовательного заведения. ■

Критерии выбора провайдера обучения



Анализ текущего рыночного предложения на рынке корпоративного образования для топ-менеджеров показывает, что УТП бизнес-школ в части риторики достаточно близки. Все ключевые участники рынка так или иначе говорят о развитии бизнеса через бизнес-образование топовой команды, лидерства и стратегирования. Основные игроки работают с широким списком тем, форматов обучения и пулом преподавателей, предоставляя при этом заказчикам возможность пригласить в программу почти любого спикера или эксперта. ■

Практически все бизнес-школы сегодня демонстрируют схожие Reasons to Believe, ключевые сообщения для подтверждения своего позиционирования:



декларируют международное признание и экспертизу, участие в международных ассоциациях или места в рейтингах



заявляют о своем лидерстве (№ 1 по тем или иным критериям)



демонстрируют успешные кейсы, референсы от клиентов



говорят о высоком уровне профессуры, экспертов и возможности привлечения любых спикеров по запросу заказчика



обещают разнообразие образовательных форматов и инструментов



обеспечивают нетворкинг и создают сильное алаumni (согласно исследованию СберУниверситета и Президентской академии, 82% бизнес-школ имеют клубы выпускников)³



предлагают широкий выбор направлений по различной тематике, который в различных бизнес-школах повторяется: от развития лидерских компетенций, командообразования и стратегирования до повышения операционной эффективности и цифровой трансформации

Для неискушенного заказчика такое базовое представление игроков и слабая дифференция с точки зрения конкурентных преимуществ затрудняет выбор.

В то же время для экспертов отрасли под однотипными предложениями в публичном поле заметны существенные различия и специализация игроков.

В частности, одним из ключевых конкурентных преимуществ все основные бизнес-школы называют кастомизацию и адаптацию корпоративных программ под любой запрос клиента, а также сопроектирование программ под цели бизнеса совместно с бизнес-заказчиками и руководителями HR-функции.

Согласно исследованию СберУниверситета и Президентской академии, в структуре предложения на рынке кастомизированные образовательные программы для корпоративных заказчиков **составили всего 8%**. Рост спроса на корпоративное обучение и кастомизированные программы **составил в 2024 году 13%**.

Однако при более глубоком погружении и в личном общении с представителями бизнес-школ (анализ рынка методом

Mystery Shopping) выясняется, что в ряде случаев игроки **предлагают под видом кастомизированных программ готовые «коробочные» решения** с небольшой адаптацией и не демонстрируют методики и компетенции по глубокой проработке образовательных продуктов.

Также наше исследование показало, что недостаточное погружение в проблематику и специфику конкретного бизнеса занимает первое место в списке претензий заказчиков образовательных услуг к существующему на рынке предложению. Сюда же можно отнести неудовлетворенность, связанную с плохой проработкой и дизайном корпоративных образовательных программ с точки зрения методологии и сборки модулей.

Кроме того, среди недостатков текущего рыночного предложения участники исследования называют высокую стоимость обучения топов, вопросы к уровню экспертизы преподавателей и отсутствие актуальных для бизнеса тем и направлений. ■



Денис Конанчук,

директор Департамента корпоративного обучения Школы управления
СКОЛКОВО

“

Большинство компаний, когда речь идет об обучении топ-руководителей, формируют устойчивый запрос на кастомизацию — подстройку содержания и формата программ под текущие и перспективные задачи бизнеса. Существует несколько уровней кастомизации обучения.

Самый распространенный, когда компаниям предлагается меню различных готовых образовательных курсов / модулей, которые собираются по принципу лего под запрос компании. При этом само содержание курсов практически не меняется. У такого подхода есть свои преимущества — он позволяет быстро собрать образовательное решение из проверенных образовательных блоков. Однако назвать такой подход кастомизацией можно с большой натяжкой.

ПОДЛИННАЯ КАСТОМИЗАЦИЯ ТРЕБУЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ГЛУБОКОЙ РАБОТЫ ПО СЛЕДУЮЩИМ НАПРАВЛЕНИЯМ:

- Понимание повестки компании и ее текущей ситуации, диагностики уровня знаний и компетенций руководителей. **Настоящее кастомизированное** ↓

**образовательное решение строится от вызовов, стоящих перед руководителями.**

Например, перед запуском корпоративной образовательной программы в СКОЛКОВО команда бизнес-школы проводит от 3 до 6 месяцев «в полях»: организуются интервью с первым лицом и его заместителями, проводятся фокус-группы с потенциальными участниками программы, осуществляются выезды на предприятия. Основная логика кастомизированного решения заключается в построении понятного нарратива, который закладывается в содержание программы: «бизнес-вызовы — желаемый результат — компетенции для решения новых задач — KPI результатов программы». Для построения такой логики недостаточно работать только с HRD и TND командой — явную и скрытую бизнес-повестку должен озвучить сам бизнес и валидировать ее.

- **Для каждого кастомизированного решения необходима роль академического директора** (иногда двух — со стороны бизнес-школы и компании). Основная задача — провести системную диагностику бизнес-задач и создать образовательное решение, используя все доступные интеллектуальные ресурсы на рынке. Также академический директор отвечает за реализацию программы, работая с группой в классе, осуществляя связку всех блоков в единую логику и проводя рефлексию с участниками. Это позволяет в режиме реального времени отслеживать эффективность программы и вносить изменения.
- **Настоящее кастомизированное решение требует перестройки контента внутри блока** — подбор релевантных управленческих концепций и инструментов, выбор бизнес-кейсов, отраслевых экспертов и преподавателей. Как правило, это самый трудоемкий и сложный блок, так как не все эксперты и преподаватели готовы инвестировать свое время на погружение в специфику бизнеса и создание нового контента под запрос. Дополнительное важное условие — доступ бизнес-школы или другого провайдера к обширной экосистеме знаний, представленной на рынке. Например, в Школе управления СКОЛКОВО есть более 1500 экспертов из бизнеса, которые являются действующими руководителями и готовы передавать свой опыт и знания другим. Также важны профессора с опытом работы в бизнесе, включенные в актуальные консалтинговые проекты по своим темам — это позволяет держать руку на пульсе, собирать и систематизировать возникающие управленческие практики. Плотность и масштаб интеллектуальной экосистемы позволяет создать действительно кастомизированное решение под любой запрос руководителей. ■

**Андрей Тух,**

руководитель функции обучения и развития «СКБ Контур», бизнес-тренер

О запросах бизнеса и дефицитах рынка бизнес-образования**“**

Компаниям сегодня нужна реальная практика, актуальная экспертиза. Не нужны подходы и принципы «из интернета». У нас большой запрос как на изучение опыта зарубежных компаний, так и на знакомство с уникальными управленческими технологиями и практиками российских компаний. Кроме того, мы хотели бы получать от тренеров и бизнес-школ не просто ↓



консалтинг, а помощь в реальных проектах — то есть не «как в теории сегментировать клиентские аудитории», а как конкретно в нашем случае это делать. Поэтому я бы хотел от участников рынка бизнес-образования перехода от обучения и консалтинга к трекингу конкретных изменений в компаниях. С точки зрения тем для нас актуальны: выстраивание экосистемы, развитие партнерств, инвестиции и M&A-сделки, развитие управленческих хардов, стратегический и операционный менеджмент.

Также, на мой взгляд, на рынке не хватает качественных кастомизированных программ, релевантных запросам бизнеса. Нередко бизнес-школы просто неспособны кастомизировать свои программы, даже если заказчик готов оплатить такую кастомизацию. ■



Алексей Волостнов,
старший партнер Strategy Partners

Критерии выбора провайдера бизнес-образования

“

При выборе образовательных продуктов стоимость программ является важным, но не приоритетным фактором, особенно в сегменте топ-образования. Ключевыми здесь являются бренд и репутация образовательного заведения, а также полнота и релевантность программ. Кроме того, сохраняется запрос на международный бенчмарк, обмен релевантным опытом с Индией, Китаем, Латинской Америкой. ■

Недостатки текущих предложений на рынке (%)

20,1

Недостаточное погружение
в проблематику конкретного
бизнеса

19,4

Высокая стоимость обучения
руководителей

13,9

Недостаточный уровень
экспертизы преподавателей,
спикеров

12,1

Отсутствие актуальных для
бизнеса тем и направлений
обучения

9,7

Однообразие форматов
обучения

9,7

Неактуальный или
широко доступный
материал

6,7

Плохая проработка дизайна
программы обучения
(методология, сборка модулей)

3,6

Отсутствие готовых
образовательных продуктов

1,8

Другое

1,2

Плохой сервис (организация,
площадка, сложный
документооборот и др.)

0,6

Не было обучений

0,6

Мало практики,
сопровождения
после обучения

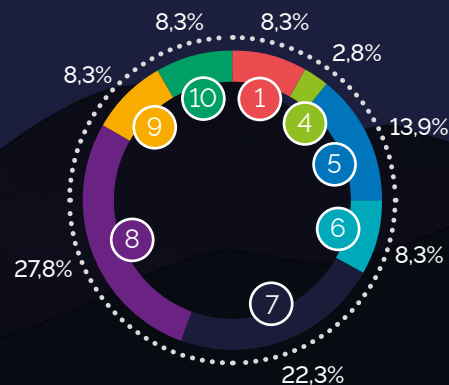
0,6

Неудобные форматы
и продолжительность

Удовлетворенность обучением

где 0 совсем не удовлетворен

10 выше ожиданий



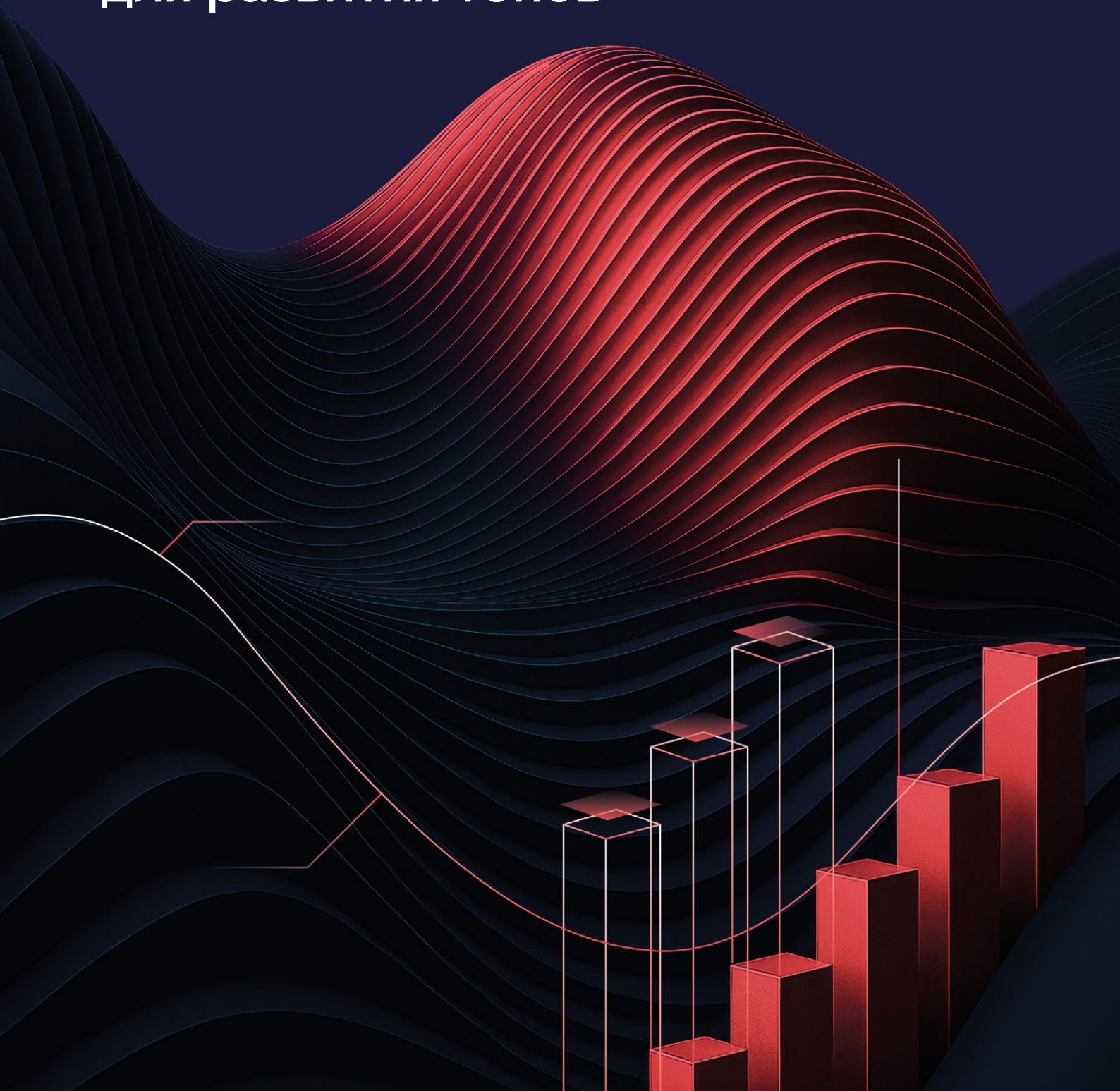
Несмотря на это

66%

респондентов удовлетворены
качеством обучения топ-менеджеров

4/

ROI бизнес-образования пока
неубедителен: рынку не хватает
метрик оценки эффективности
для развития топов



Одним из ключевых результатов исследования можно назвать вывод об отсутствии на рынке качественных способов оценки эффективности обучения руководителей. Учитывая высокую стоимость корпоративных образовательных программ, этот вопрос становится особенно важным с точки зрения аргументации ценности развития топ-команды для бизнеса и инвестирования в него.

Существующая проблема измерения результатов — слабое звено. **Качественных метрик оценки эффективности обучения топов в большинстве компаний нет**, руководители субъективно оценивают, остались ли довольны программой и конкретными спикерами/экспертами (особенно это актуально для компаний второго эшелона).

Большинство решений по обучению топов принимаются на основе субъективной оценки. Доминирует интуитивный подход: «понравилось / не понравилось». Бизнес метрики, ROI и финансовые метрики наименее распространены для оценки эффективности, их используют менее 6%.



37%

компаний-респондентов при оценке результатов обучения топов ориентируются на NPS

Однако запрос на реальную оценку пользы от обучения руководителей для бизнеса существует как у руководителей от бизнеса, так и у HRD. Отсюда, в частности, запрос на практикоориентированность корпоративных программ и коллективную работу руководителей совместно со своими командами, когда в ходе обучения команда реализует конкретный бизнес-проект или находит решение проблем, существующих в компании. ■



Лилия Лашкова,
руководитель Корпоративного университета, АСКОНА

“

Критерии выбора провайдера бизнес-образования

В целом у нас развитие и обучение руководителей завязано на бизнес-цели. Представим, что есть цель выйти на рынок Африки: мы дробим эту цель на операционные и стратегические задачи для топ-менеджера, дополнительно анализируем личный потенциал руководителя и потенциал его команды. ■

Метрики эффективности обучения



Юлия Шкамратова,
начальник отдела оценки и управления карьерой, КОМУС

“

Оценивать эффективность программ всегда сложно, ROI не определяем, запрашиваем NPS от участников и руководителей и оценку практичности применения знаний. Это не разовое касание команды, а ряд сессий, поэтому мы смотрим, как у сотрудников меняется поведение, считываем изменения после обучения по косвенным сигналам. Если топ-менеджер понимает, что ситуация переломилась, сообщает нам, что предыдущие ошибки больше не появляются, мы понимаем, что обучение помогло. ■



Алексей Волостнов,
старший партнер Strategy Partners

“

Метрики и оценка эффективности образования руководителей остается сложной темой, как минимум потому, что результаты обучения зачастую отсрочены во времени. Далеко не всегда есть прямая связь между качеством образовательной программы и последующими результатами команды. Обратная связь по конкретным модулям, преподавателям, оценка NPS остаются сегодня наиболее применяемыми метриками. ■

5/

Стоимость обучения
не проблема — если есть смысл



Только 12% респондентов опроса в числе ключевых факторов при выборе поставщика образовательных услуг для топ-менеджеров назвали стоимость корпоративного обучения. По итогам опроса и экспертных интервью можно сделать вывод, что для компаний-лидеров и компаний со зрелой образовательной культурой высокая стоимость образовательных программ логично коррелирует с качеством и уникальностью таких продуктов.

При принятии решения о развитии команды топ-менеджмента компании редко ставят целью экономить бюджет, важнее — цели и результат. Частый тезис в ходе интервью: **«Деньги на обучение топов всегда найдутся».**

Системное корпоративное обучение команд топ-менеджеров в корпорациях бюджетировается заранее, иногда на несколько лет вперед.

В компаниях второго эшелона бюджеты на развитие руководителей могут формироваться ситуационно. Заранее часто планируются только бюджеты на традиционные для компаний мероприятия, например, ежегодные стратегические сессии. Остальные образовательные проекты могут быть организованы в моменте под конкретный запрос руководителя.

Финансовый вопрос не является ключевым барьером. При наличии внятной цели бизнес готов инвестировать в развитие топов.

В то же время опытные HRD полагают, что в большинстве случаев могут не обращаться к «дорогому» провайдеру, а самостоятельно собрать программу и пригласить тренеров по конкретным темам.

Команда исследования пришла к выводу, что при выборе образовательных продуктов большую важность имеют не бюджет, показатели выручки и размер компаний, а уровень менеджерской зрелости, корпоративной культуры и культуры обучения, складывающийся, в том числе, из персонального опыта и насмотренности руководителей бизнеса и HRD.



В среднем рост стоимости корпоративных программ в 2023 году по сравнению с 2022 годом составил +2,5%, максимальное значение на рынке —

+5%

(согласно исследованию СберУниверситета и Президентской академии)

Инсайты из интервью:

- «Деньги на обучение топов всегда найдутся» — распространенная позиция.
- «Времена непростые, но мы ни копейки не сократили в бюджете на обучение, в том числе на топов. Важно, чтобы была конкретная польза. Плюс есть отбор, чтобы были бодрые и толковые руководители. Бюджет зависит от стратегии, а не от ФОТ».
- «Бюджет на топов — вне каких-то рамок, там могут быть любые решения. Если надо и решение принято — то деньги найдутся».



Диана Сидельникова,
директор центра обучения и развития карьеры АО «Апатит»

“

Мы реализуем программу развития руководителей с высоким потенциалом в рамках системы управления талантами. Ежегодно мы собственными силами разрабатываем концепцию и тематическое наполнение учебных сессий, которые проводятся ежеквартально по два дня. Сессии посвящены различным темам: это и проектный менеджмент, и инструменты формирования и развития команд, и эффективные презентации, ораторское искусство и т.д. В программу сессий включены не только учебные мероприятия, но и референс-визиты в другие компании для обмена лучшими практиками, а также встречи с мотивационными спикерами из различных направлений — космонавтика, спорт и т.д.

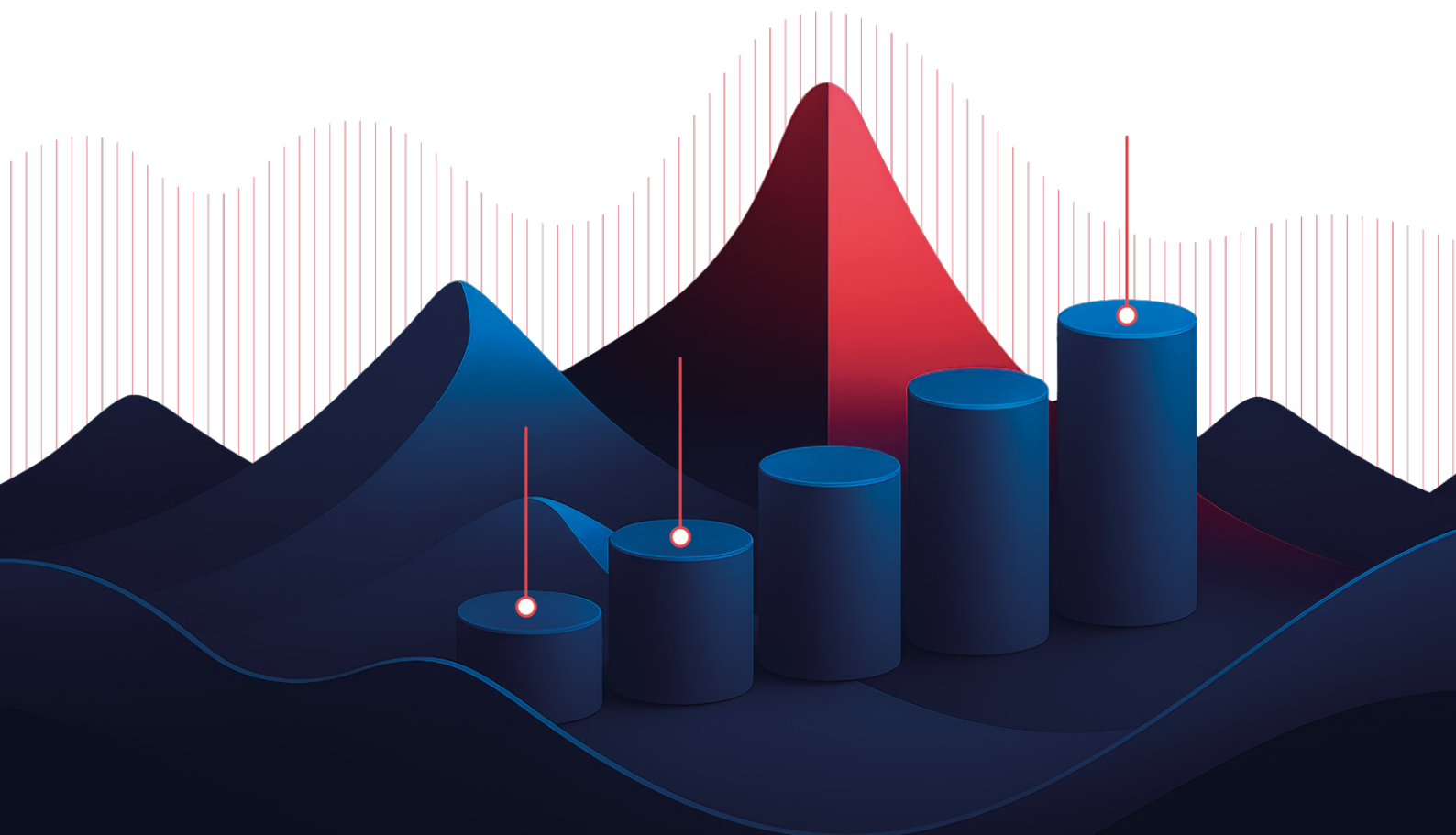
Таким образом, мы создаем насыщенные, полезные, эмоционально яркие и разносторонние развивающие программы сессий. ■



Ольга Дементьева,
эксперт в области Executive search

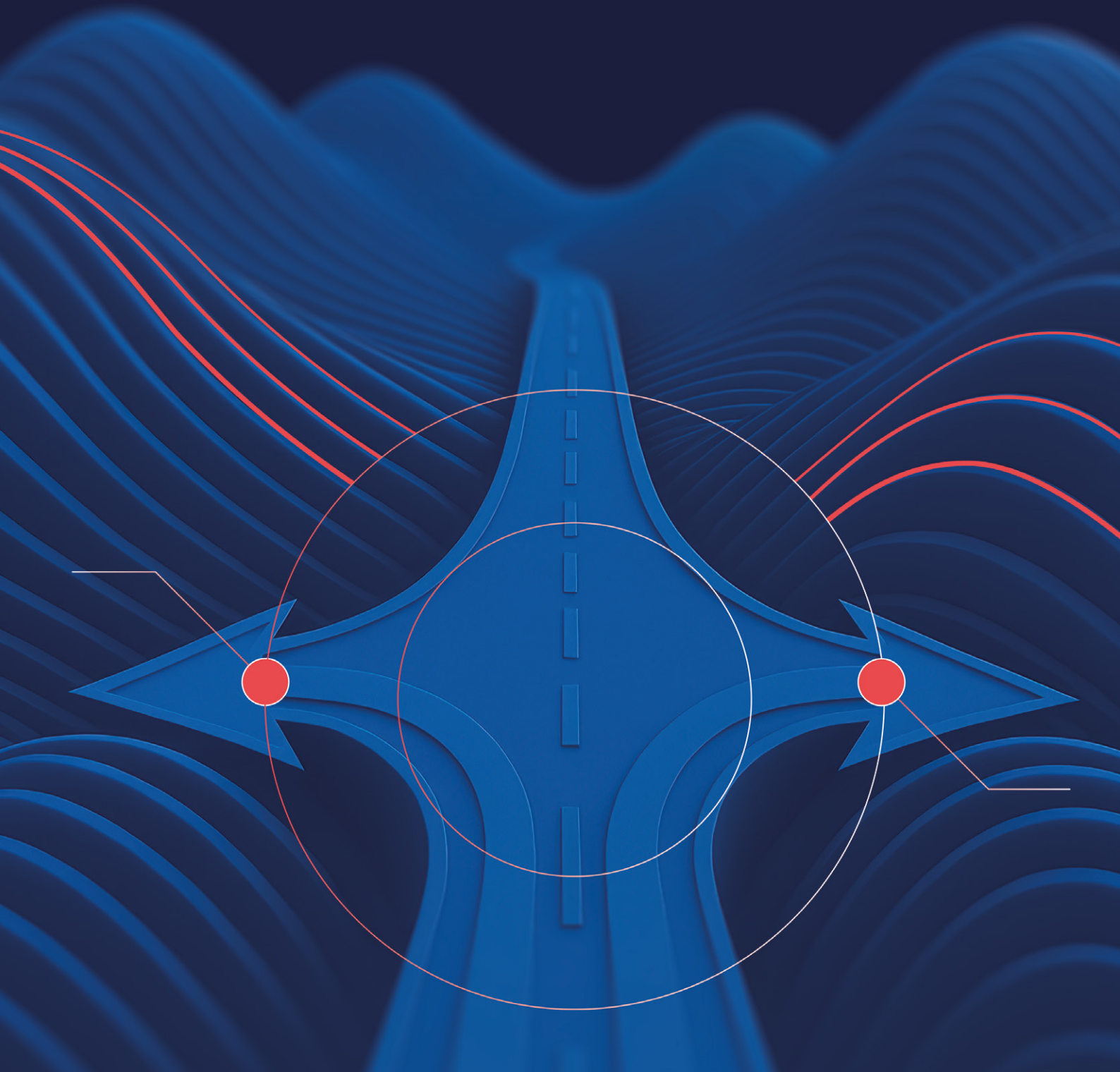
“

Можно говорить об общем тренде увеличения бюджетов на корпоративное обучение. Так, в 2024 году они выросли в среднем на 20%. Это связано с желанием компаний удержать кадры, в том числе управленческие. Интересно, что 70% CEO, которые заняли должности в 2023 году, получили свои позиции посредством внутреннего найма. Это значит, что компании предпочитают давать возможность именно внутренним кандидатам и считают, что программы подготовки руководителей справляются со своими задачами. ■



6 /

Кто решает: CEO или HR?
Кто принимает финальное
решение об обучении
топ-менеджеров



**37%**

респондентов опроса говорят, что
финальное решение принимает CEO,
первое лицо компании.

**25,5%**

опрошенных отводят роль ЛПР
в вопросах корпоративного
обучения HR-директорам

**19%**

Еще суммарно около

респондентов утверждают, что
решение о корпоративном обучении
принимается курирующими вице-
президентами, заместителями
генерального директора, бизнес-
заказчиками или функциональными
руководителями.

**11%**

руководителям T&D, L&D

**7,5%**

руководителям корпоративных
университетов.

Кто принимает финальное решение по обучению



Финальное решение об одобрении крупных бюджетов на системное развитие топ-команды принимается CEO / акционерами. Однако чаще всего с инициативами в области корпоративного образования выступают опытные HRD или руководители корпоративных университетов, они же зачастую принимают ключевые решения о форматах и выборе провайдера, если экономика бизнеса позволяет такие расходы. Руководители HR-функции и КУ играют ключевую роль на этапе

выбора бизнес-школы, проектирования и реализации образовательной программы. Нередки случаи, когда HRD пользуются таким авторитетом в компании, что проактивно рекомендуют топ-менеджерам, в том числе первым лицам компании программы развития — как с точки зрения тематик и содержания, так и с точки зрения формата и потенциального поставщика образовательных услуг.

При выборе бизнес-школы важны установки и личный опыт самих топов, в частности, руководители с международным опытом больше верят в ценность бизнес-образования, а те, кто сам проходил обучение в бизнес-школах, считают этот опыт полезными и продвигают среди лидерской команды. ■



Юлия Шкамратова,
начальник отдела оценки и управления карьерой, КОМУС

“

Запрос может быть от генерального директора, от HRD или топа. Например, если он понимает, что выходит на новый рынок, просит об обучении. С точки зрения бюджета финальное решение за генеральным директором или его заместителем. Если это в рамках текущего бюджета, то мы сами можем принять решение, а если нужны дополнительные деньги, то точно согласовываем. ■



Алексей Волостнов,
старший партнер Strategy Partners

“

Мы не видим прямой корреляции между корпоративной культурой и уровнем инвестирования в обучение — в развитие своих руководителей могут активно вкладываться очень разные бизнесы. Но личность и приоритеты первого лица компании однозначно играют ключевую роль, именно первые лица транслируют ценность образования и создают эту культуру. ■



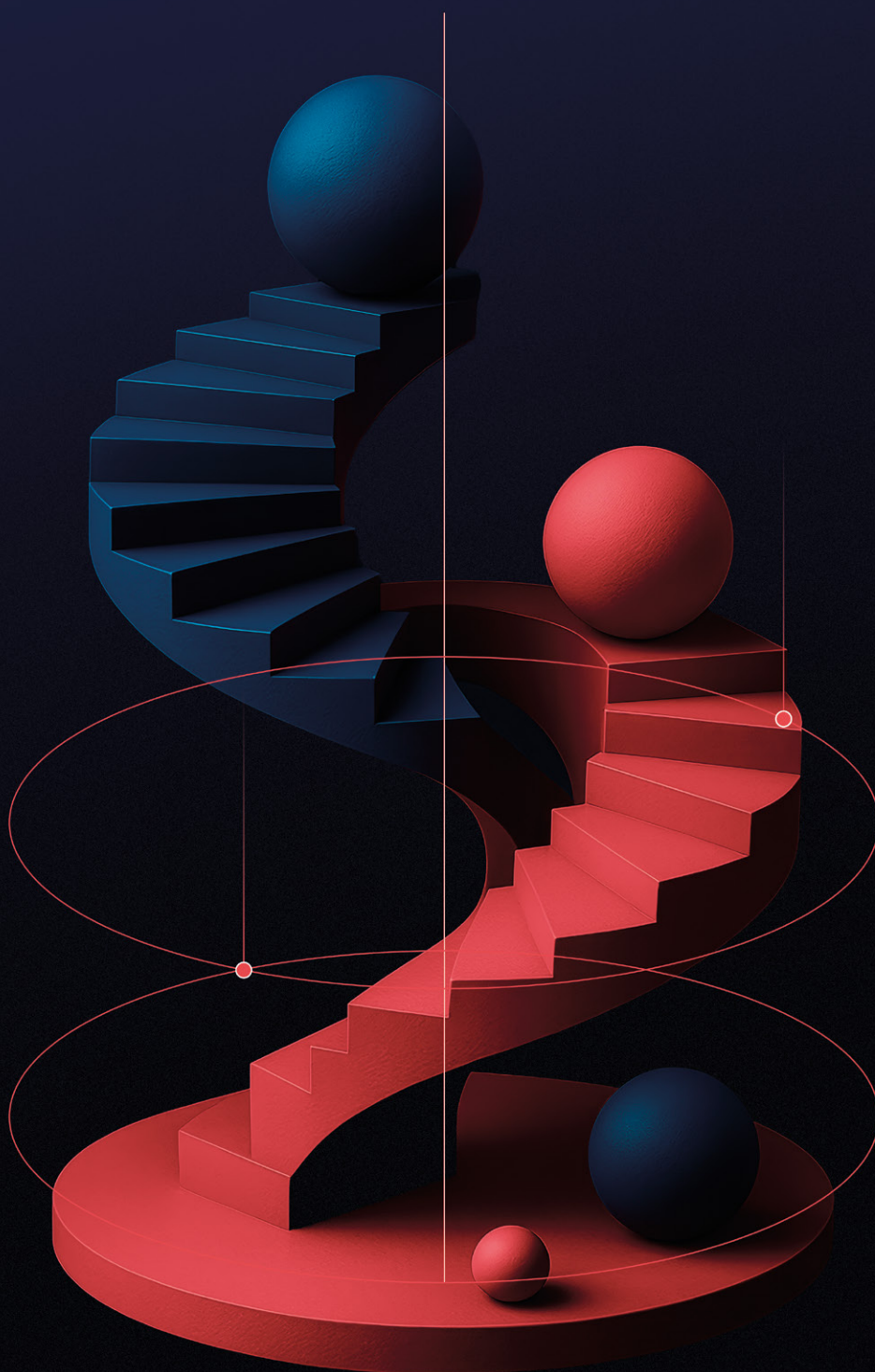
Ольга Дементьева,
эксперт в области Executive search

“

В целом есть тренд на то, чтобы первые лица и топ-менеджеры сами выбирали себе программы. Часто они находят программы, которые им интересны, или даже конкретного ментора, а роль компании сводится к тому, чтобы просто оплатить обучение. О сильном влиянии HRD мы можем говорить скорее в тех случаях, когда речь идет о формировании комплексных программ кадрового резерва, то есть развитии и обучении менеджеров HiPo уровня. ■

7/

Системное развитие ТОП-команды — непонятная для компаний ценность



Бизнесу сегодня не до системного обучения, и «первые лица» часто не знают о таком инструменте развития топ-команд, как кастомизированные программы. Многие российские руководители не имеют опыта системного развития топ-менеджеров на кастомизированных корпоративных программах, соответственно, не понимают его потенциальной ценности для развития бизнеса.

Первые лица большинства компаний, участвующих в исследовании, не различают продукты b2b и b2c в бизнес-образовании, а при разговоре о корпоративном образовании часто думают о MBA. Форматы системного развития остаются для многих неизвестными и абстрактными. Зафиксирована низкая осведомленность о групповом развитии как управленческом инструменте. Ценность обучения для бизнеса часто не артикулируется — ни провайдерами, ни внутри компании.



Максим Сбытов,

директор по управлению персоналом Корпорации ВСПМО-АВИСМА

“

Ценность системного корпоративного обучения топ-команды

Кастомизированные трансформационные программы для руководителей действительно дорогие, но они важны и показывают свою эффективность. Они работают долгосрочно и позволяют формировать внутри корпорации целую прослойку топ-менеджеров с общим культурным кодом и общими стратегическими установками. Создается сильная команда руководителей, одинаково понимающих актуальные цели бизнеса и работающих в единых подходах, на основе лучших практик. Кроме того, как выпускник одной из таких программ в «Евразе», я вижу, что такие корпоративные программы обучения формируют сильное комьюнити внутри компании, это существенно ускоряет решение конкретных вопросов, повышает эффективность реализации проектов. С этим бэкграундом люди работают на одной волне.

Учитывая, что бизнес от обучения персонала ожидает конкретных результатов, изменения процессов и текущей деятельности, очень важны практикоориентированный и проектный подходы. Один человек не сможет изменить компанию, не сможет изменить мотивацию своего подразделения. Но команда топ-ов с общим культурным кодом и общими понятиями может. Индивидуальное обучение руководителей, например, программы MBA, такого результата не дают. Да, сейчас у многих компаний непростой период и тактические задачи выходят на первый план. Но системное развитие топ-команды важно, и мы планируем этим заниматься. ■



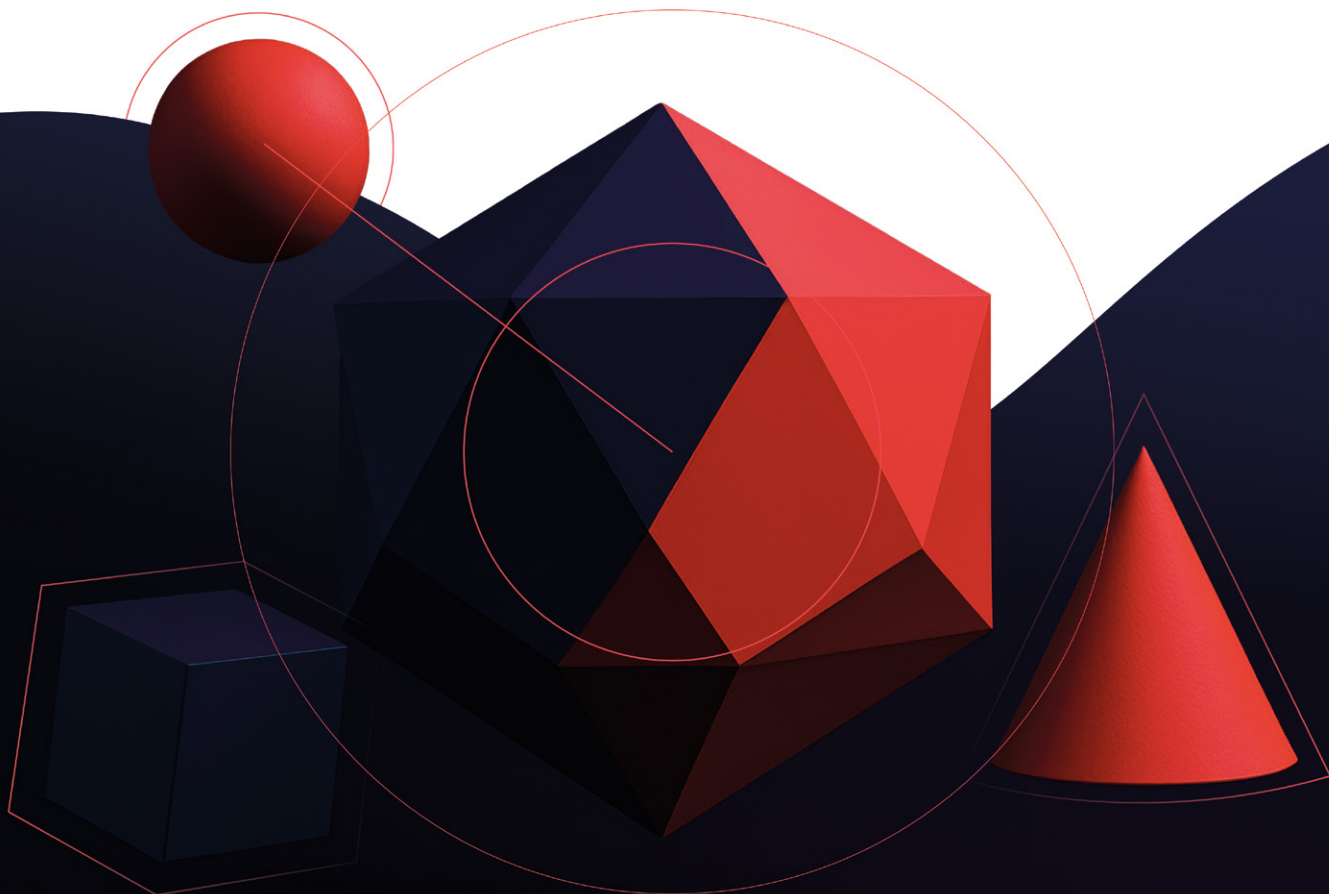
Алексей Волостнов,
старший партнер Strategy Partners

О корпоративных кастомизированных образовательных программах для топ-менеджеров

“

Вместе со всем рынком растет и сегмент образовательных услуг для топ-менеджеров. Контекст, в котором работает руководитель, усложняется и быстро меняется, неопределенность и число вызовов неуклонно растет. Все больше руководителей выгорает, все меньше людей готовы брать на себя ответственность в текущей ситуации. Волатильность и сокращение горизонта планирования не позволяют топ-менеджерам опираться на предыдущий опыт, старые ролевые модели перестали быть эффективными. Качественное бизнес-образование дает возможность отразиться на ситуации, поменять мышление, оно может стать инструментом для формирования новой базы, опоры для принятия решений, выбора актуального стиля управления.

Тренд на кастомизацию нарастает в обществе и экономике во многих сферах, и бизнес-образование не исключение. Заказчики хотят получать нестандартный, индивидуально разработанный для них продукт. Компании и слушатели все чаще требуют обучения, адаптированного под их карьерные цели и бизнес-задачи. При этом надо отметить, что уникальных продуктов на рынке не так много, большая часть предложений очень схожи. ■



8 /

Заключение



ExEd Школы управления SKOLKOVO и Консалтинговая компания ЭКОПСИ представили первое исследование российского рынка корпоративных образовательных программ для топ-менеджеров. В нем приняли участие CEO, CEO-1, HR-директора, руководители бизнес-функций **российских компаний с годовой выручкой более ₽20 млрд, представляющих 14 отраслей**, а также руководители корпоративных университетов. **В основу исследования легли более 100 глубинных и количественных интервью.**

В отличие от «индивидуальных» форматов бизнес-образования наподобие MBA, **корпоративные программы настроены под запросы конкретной компании** (как правило, это крупный бизнес) и чаще всего связаны с системным образованием всей управленческой команды. Основными провайдерами на этом растущем рынке, согласно исследованию, остаются бизнес-школы и корпоративные университеты. Кроме того, практически все крупные компании начали привлекать для обучения топов рыночных тренеров, индивидуальных экспертов по конкретным темам и бутиковые образовательные агентства, минуя провайдеров.

Аналитики оценивают российский рынок корпоративного обучения в ₽ 91 млрд, что включает в себя как кастомизированные программы, так и индивидуальное и внутреннее обучение сотрудников. Объем трат на обучение топ-менеджеров оценивается в ₽ 23,2 млрд.

Спрос на корпоративное образование топ-менеджеров растет: потенциальная аудитория **увеличилась на 38% с 2020 года**, при этом фокус интереса компаний смещается с антикризисных мер (сейчас они интересны только 7,5% клиентов) и с вопросов стратегии на решение текущих операционных задач (приоритет для 25,3% респондентов). Запрос компаний связан с операционной эффективностью (быстрые улучшения) и с повышением гибкости и устойчивости в стратегической перспективе. Менее актуальным становится запрос на разработку одной фиксированной стратегии: компании хотят понимать, как двигаться в широком коридоре сценариев. Бизнес

ожидает результатов здесь и сейчас, отказываясь от долгосрочных программ, которые интересны только 8% участников исследования. Это заставляет провайдеров «уплотнять» программы и разнообразить форматы.

Исследование выявило дефицит кастомизации корпоративных образовательных программ, то есть их реальной настройки под задачи и специфику конкретной компании. Игроки рынка используют примерно одинаковую риторику, что затрудняет выбор со стороны неискушенных клиентов, по факту применяются готовые «коробочные» решения. Недостаточное погружение в проблематику конкретного бизнеса — на первом месте среди претензий потребителей корпоративного образования. В целом **качеством услуг довольны 66%** потребителей. Авторы исследования отмечают, что кастомизированность программ во многом остается «непонятными для компаний ценностями», в том числе, потому, что не описывается в предложениях провайдеров и выглядит абстракцией.

«Слабым звеном» корпоративного образования названа нехватка метрик эффективности развития топов. На рынке почти нет качественных способов оценки корпоративного образования. Точные бизнес- и финансовые метрики, **ROI используют в этом вопросе только 6% компаний.** Как правило, клиенты готовы ориентироваться на NPS — индекс приверженности потребителей товару/бренду (37%), и в целом рынок опирается скорее на субъективные оценки.

Финальное решение о выборе провайдера чаще всего принимает первое лицо компании или его заместители — лишь 25% опрошенных отдают главную роль в этом вопросе HR-директору.

Интересно, что **вопрос о стоимости обучающих программ не является для бизнеса первоочередным.** Только 12% респондентов назвали это ключевым фактором при выборе поставщика образовательных услуг. В целом господствует позиция, что «при необходимости бюджет на обучение топ-менеджеров найдется всегда».

Команда исследования

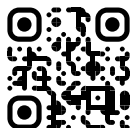


Ольга Чехунова,
руководитель исследования

@Olga_Chekhunova
olga.chehunova@gmail.com



Денис Конанчук,
директор Департамента
корпоративного обучения
Школы управления
СКОЛКОВО



Арина Фурсова,
руководитель направления
B2B-маркетинга Школы
управления СКОЛКОВО

+7 (916) 971-47-49
arina_fursova@skolkovo.ru

ЭКОПСИ



Анжелика Поцейко,
старший менеджер практики
«Управление талантами»

potseyko@ecopsy.ru
@apotseyko



Александр Безручкин,
консультант практики
«Управление талантами»

bezruchkin@ecopsy.ru
@kuzmasmother

