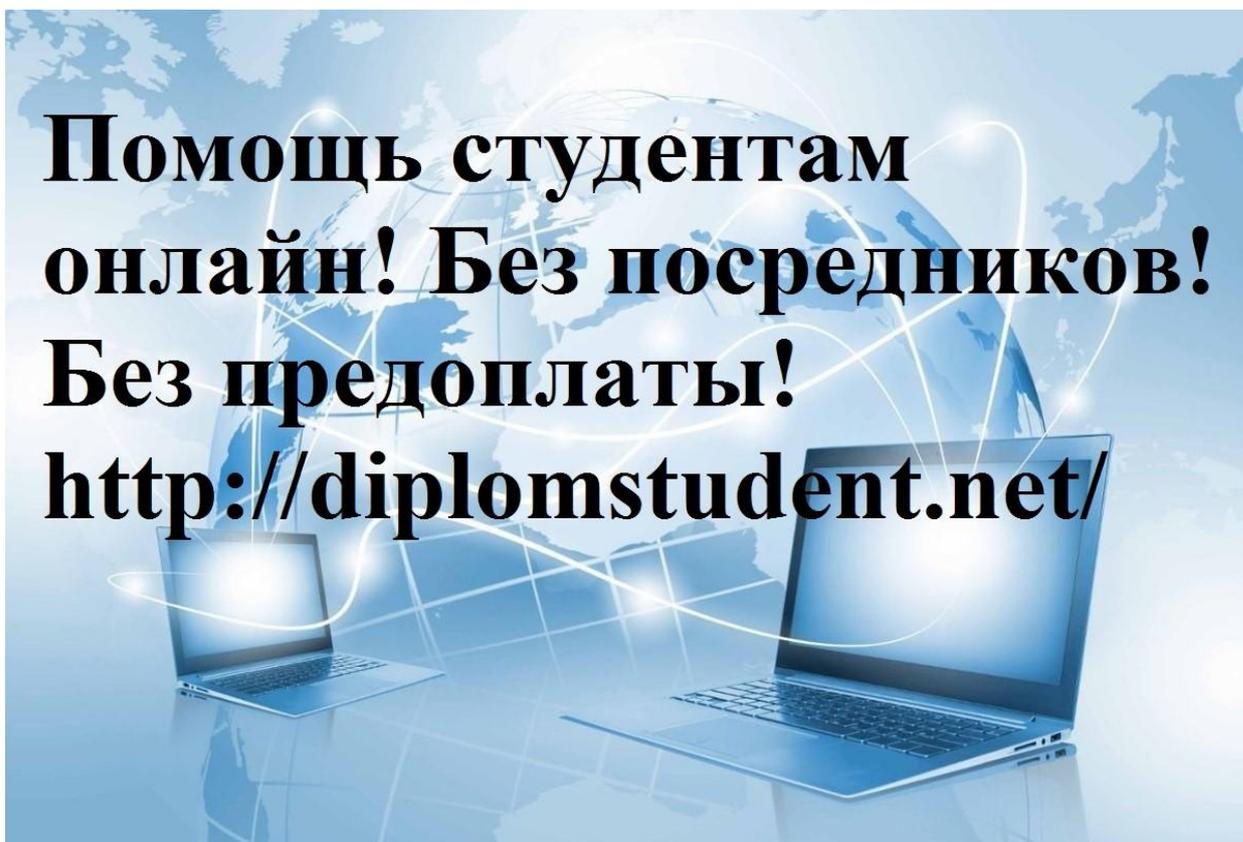


**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**



УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Факультет управления персонала

Направление подготовки: Управление персоналом в условиях цифровой трансформации

ПРОЕКТНАЯ РАБОТА

**Проект по созданию корпоративного университета
(на примере ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»)**

Студент _____
(Фамилия, имя, отчество) подпись)

Руководитель _____
(Фамилия, имя, отчество) (подпись)

Казань
2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теоретические аспекты организации корпоративного университета	7
1.1 Понятие корпоративного университета, его цели и задачи.....	7
1.2 Особенности развития корпоративных университетов в России	13
1.3 Зарубежный опыт развития корпоративных университетов	16
2 Проект мероприятий по организации корпоративного университета в ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ».....	22
2.2 Мероприятия по созданию корпоративного университета компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»	29
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	41
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ	44
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	46

ВВЕДЕНИЕ

Наличие внутренней образовательной платформы в компании стало важным критерием при выборе будущего работодателя для многих специалистов. Корпоративный институт - это не только лишь место обучения служащих, да и гарантированный метод развития компании. Образовательные программы для компаний становятся всё более нужными в современном бизнесе.

Актуальность темы исследования объясняется тем, что спрос на внутреннее обучение в мире быстро растет. По прогнозу Allied Market Research, к 2030 году объем рынка корпоративного образования достигнет 487,3 млрд. долл. США, а темп среднегодового роста будет равен 8,0%¹.

Достоинства корпоративного обучения явны - это не только лишь повышение познаний и способностей служащих, да и стратегическое развитие бизнеса. Управление познаниями внутри компании позволяет эффективнее использовать внутренние ресурсы и сокращать издержки. Вложения в образование персонала, в свою очередь, приводят к улучшению результатов и конкурентоспособности компании в целом.

Внутреннее обучение на базе корпоративного института содействует формированию одного стиля работы, улучшению коммуникации между сотрудниками и созданию подходящей атмосферы в коллективе. Как итог - более целевые и проактивные сотрудники, готовые к решению всех бизнес-задач².

Считается, что первый корпоративный университет появился в США в 1961 году. Его основала компания McDonald's как центр подготовки менеджеров под названием Hamburger University. В России первой такой организацией стал «Билайн Университет» компании ПАО «Вымпелком», который от-

¹ Зачем бизнесу корпоративные университеты? — URL: <https://club.forbes.ru/practicum/zachem-biznesu-korporativnye-university>-(дата обращения: 03.09.2024)

² Что такое корпоративные университеты и зачем они нужны— URL: <https://talari.ru/baza-znaniy/business-articles/razvitie/chto-takoe-korporativnye-university-i-zachem-oni-nuzhny/>-(дата обращения: 04.09.2024)

крыли в 1999 году. Сейчас корпоративные университеты есть у «Сбера», Банка России, РЖД, «Газпром нефти», НЛМК и у других крупнейших российских компаний³. Однако, несмотря на то, что первый корпоративный университет появился давно, тем не менее проблема корпоративного обучения является мало изученной.

В связи с выше изложенной актуальностью, целью является: разработка проекта корпоративного университета. Достижение указанной цели, планируется достигнуть путем решения следующих задач:

- описать теоретические аспекты организации корпоративного университета;

- дать организационно-экономическую характеристику ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»;

- предложить рекомендации по созданию корпоративного университета для компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ».

Объектом исследования является коммерческая компания ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ», которая работает на рынке электронной коммерции под брендом Vohberry и осуществляет доставку товаров из интернет-магазинов. Предмет исследования – особенности развития системы обучения персонала в коммерческой компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ».

Компания ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» для исследования была выбрана не случайно. В последнее время рынок электронной коммерции постоянно растет, а следовательно, компании работающие на нем имеют большие перспективы роста. Однако, для того, чтобы оставаться конкурентоспособной организацией на занимаемой нише, необходимо постоянное повышение уровня образования сотрудников.

Структурно курсовая работа состоит из введения, заключения, основной части, списка использованных источников и приложений. Во введении обосновывается актуальность работы, цель, задачи и методы написания. В

³ Зачем бизнесу корпоративные университеты? — URL: <https://club.forbes.ru/practicum/zachem-biznesu-korporativnye-university->(дата обращения: 03.09.2024)

заключении представлены основные выводы проведенного исследования. Основная часть состоит из двух глав, каждая из которых включает три параграфа. В первой теоретической главе описана сущность корпоративного университета, его цель и задачи; изучен российский и зарубежный опыт создания корпоративных университетов. Во второй практической главе описана деятельность анализируемой компании, представлена организационно-экономическая характеристика; предложены пути по созданию корпоративного университета.

Информационной базой исследования послужили статьи, монографии по изучаемой проблеме, данные статистической отчетности по развитию корпоративного обучения в России, бухгалтерская и статистическая отчетности анализируемой организации ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ».

В процессе написания курсового проекта применялись различные методы, в том числе: анализ, индукция, дедукция, классификация, абстрагирование, обобщение, сравнение, синтез, изучение литературы, метод визуализации данных и другие.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть применены на практике ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ».

1 Теоретические аспекты организации корпоративного университета

1.1 Понятие корпоративного университета, его цели и задачи

Корпоративный университет - это система дистанционного обучения сотрудников, объединяющая в себе LMS-платформу (LMS или СДО - Система дистанционного обучения) и всю HR-структуру компании. Внедрение корпоративных университетов становится всё более популярным из-за частых изменений в бизнесе-среде и необходимости непрерывного обучения и развития сотрудников. Создание корпоративного университета позволяет таргетировать обучение персонала под особенности компании, её ценности и стандарты работы.

Цель корпоративных институтов заключается в повышении квалификации персонала, разработке культуры обучения внутри компании и инвестировании в образование собственных служащих.

Система корпоративного университета решает следующие задачи: непрерывное обучение и развитие сотрудников, сокращение затрат на обучение, персонализированный подход к обучению, легкость отслеживания прогресса и результатов обучения, быстрая оценка качества приобретенных знаний; уменьшение текучести кадров и повышение продуктивности; поддержание актуальности знаний. Рассмотрим подробнее.

1. Непрерывное обучение и развитие сотрудников. Корпоративные университеты предоставляют компаниям возможность обучать своих сотрудников непрерывно. Это особенно важно в быстро меняющейся бизнес-среде, где новые технологии и методы появляются регулярно. С помощью онлайн-курсов, вебинаров и других образовательных ресурсов сотрудники могут развивать свои знания и навыки в удобное для них время.

2. Сокращение затрат на обучение. Внешние тренинги и курсы могут требовать значительных инвестиций в организацию. Корпоративные университеты позволяют снизить затраты на обучение, так как многие курсы и ма-

териалы могут быть размещены в онлайн-формате и использоваться множеством сотрудников одновременно.

3. Персонализированный подход к обучению. Корпоративные университеты предоставляют возможность адаптировать образовательные программы под индивидуальные потребности каждого сотрудника. Они могут проходить обучение в своем темпе, выбирать интересующие их курсы и материалы, что увеличивает эффективность обучения и повышает мотивацию сотрудников.

4. Легкость отслеживания прогресса и результатов обучения, быстрая оценка качества приобретенных знаний. Корпуниверситеты предоставляют инструменты для мониторинга прогресса и оценки результатов обучения. HR-специалисты и руководители могут легко отслеживать, кто прошел обучение, какие результаты были достигнуты и насколько обучение соответствует стратегическим целям компании.

5. Уменьшение текучести кадров и повышение продуктивности. Предоставление сотрудникам возможности развивать свои знания и навыки через корпоративный университет способствует повышению удовлетворенности, вовлеченности и лояльности персонала. Компании, которые инвестируют в развитие своих сотрудников, обычно имеют более высокую продуктивность и меньшую текучесть кадров.

6. Поддержание актуальности знаний. Благодаря корпоративным университетам компании могут быстро обновлять образовательные материалы и предоставлять актуальную информацию сотрудникам о последних тенденциях и изменениях в отрасли. Это помогает поддерживать конкурентоспособность компании и ее сотрудников на рынке.

Создание, внедрение и использование систем корпоративного университета в основном актуально для крупных компаний, которые сталкиваются со сложным управлением знаний и навыков среди многочисленного штата

сотрудников. Однако, сегодня на рынке всё чаще появляются новые решения, доступные как для среднего, так и для малого бизнеса⁴.

В настоящее время, в России система корпоративного обучения продолжает развиваться, однако назвать точное количество корпоративных университетов не сможет никто. Тем не менее, существует рейтинг лидеров корпоративного обучения. В десятку лидеров попадают компании: Сбербанк, Евросеть, Газпром нефть, Сибур, Росатом, Альфа-Банк, Русгидро, Вымпелком (Билайн), НЛМК, Ростелеком⁵, рисунок 1.

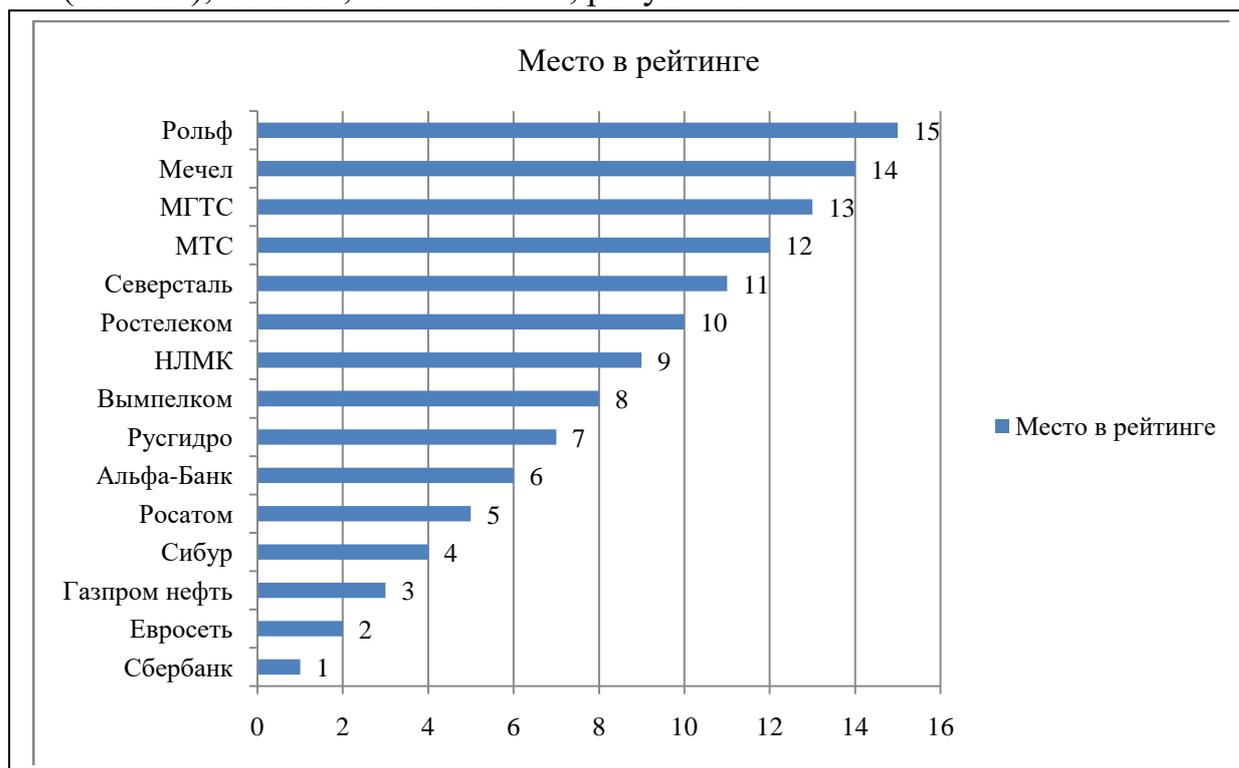


Рисунок 1. Рейтинг компаний – лидеров корпоративного обучения в России

СберУниверситет признан лучшим корпоративным университетом 2023 года. Такое решение вынесло жюри Премии за достижения в области обучения и развития человеческого капитала HR Award «Хрустальная пирамида 2023».

СберУниверситет – это корпоративный и образовательный центр, который позволяет тысячам специалистов развивать компетенции будущего и

⁴ Корпоративный университет– URL: <https://formatta.ru/glossary/korporativnyi-universitet/>-(дата обращения: 04.09.2024)

⁵ Рейтинг корпоративных университетов России– URL: <https://assistent-system.ru/rejting/rejting-korporativnyh-universitetov-rossii/>-(дата обращения: 02.09.2024)

успешно формировать карьеру. СберУниверситет использует экспертизу и опыт масштабных преобразований Сбера и делится ими с российскими компаниями, предпринимателями и всеми, кому важно собственное развитие.

В портфеле СберУниверситета более 500 образовательных решений (онлайн-курсы, очное обучение, программы и семинары), которые направлены на развитие мягких, когнитивных, цифровых и профессиональных навыков. Университет ежегодно обучает более 45 тыс. человек.⁶ Проходить обучение в корпоративном университете Сбера могут как сотрудники Сбера, так и любых других компаний. Главная страница СберУниверситета представлена на рисунке 2⁷.

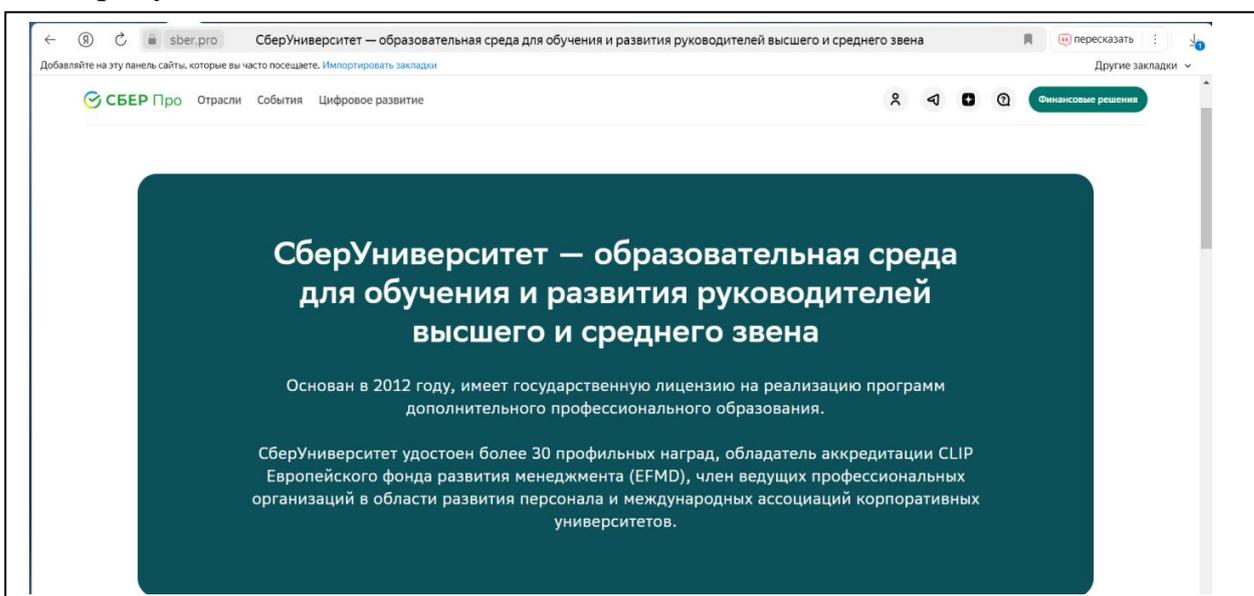


Рисунок 2. Главная страница СберУниверситета

Автономная некоммерческая организация (АНО) «Корпоративный университет Сбербанка» учреждена в марте 2012 г. в статусе 100% дочерней организации ПАО «Сбербанк». С апреля 2014 г. корпоративный университет Сбербанка имеет лицензию на реализацию программ дополнительного профессионального образования. Платформа дистанционного обучения представлена на рисунке 3⁸.

⁶ СберУниверситет признан лучшим корпоративным университетом 2023 года— URL: <https://sberuniversity.ru/press-center/38278/>(дата обращения: 02.09.2024)

⁷ Главная страница СберУниверситета— URL: <https://sber.pro/digital/education/about-campus/>(дата обращения: 01.09.2024)

⁸ Платформа дистанционного обучения СберУниверситета— URL: <https://auth.sberuniversity.online/login>(дата обращения: 02.09.2024)

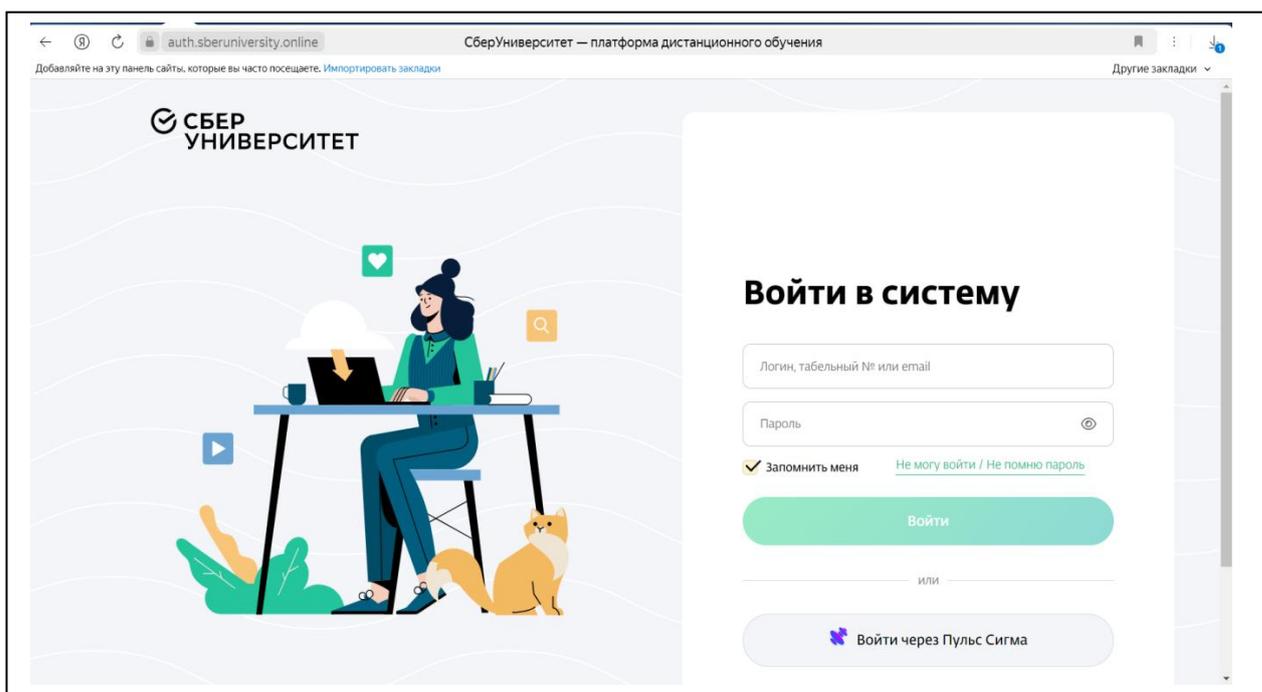


Рисунок 3. Платформа дистанционного обучения СберУниверситета⁹

В рамках данной работы крайне сложно дать характеристику всем корпоративным университетам, поэтому остановимся только на лидере рейтинга- СберУниверситете. В настоящее время, более чем у 40,0% российских компаний все еще нет систем корпоративного обучения.

Служба исследований платформы онлайн-рекрутинга hh.ru провела опрос работников российских компаний и выяснила, как изменилось их отношение к наличию в компаниях систем корпоративного обучения. В опросе приняли участие 1,6 тыс. человек. Большинство респондентов (72,0%) согласились с тем, что во всех компаниях должна быть система обучения персонала. При этом о наличии в их компаниях системы обучения сотрудников заявили 57,0% респондентов. Выше всего эта доля оказалась среди работников, занятых на производстве (63,0%), в продажах (62,0%), а также среди административного персонала (59,0%), высшего менеджмента (53,0%) и ИТ (49,0%). Почти каждый шестой работник (15,0%) относит к плюсам наличие корпоративного обучения, но при этом его отсутствие не считает критичным. Каж-

⁹ Платформа дистанционного обучения СберУниверситета– URL: <https://auth.sberuniversity.online/login>(дата обращения: 02.09.2024)

дый десятый респондент воспринимает корпоративное обучение скорее положительно, но при условии, что оно не будет обязательным. Равнодушие и отрицательное отношение высказали всего 2,0% и 1,0% респондентов соответственно. Примерно пятая часть (21,0%) работников компаний, где проводится корпоративное обучение, такой возможностью не пользовались.

Каждый десятый (9,0%) работник рассказал, что в его компании стали больше развивать обмен опытом между сотрудниками. При этом более половины компаний (57,0%) реализуют систему обучения в смешанном формате (онлайн/офлайн), каждая пятая организация - в офлайн-формате, почти каждая четвертая - в онлайн (наиболее высокая доля таких компаний в сфере ИТ – 38,0%). Вместе с тем более трети работников (35,0%) не заметили существенную разницу в преимуществах онлайн-формата перед офлайн. Почти треть респондентов (32,0%) считают онлайн-обучение более эффективным, и почти столько же (33,0%) - менее эффективным. Опрос показал, что важность наличия системы корпоративного обучения остается на высоком уровне, среди работников и соискателей есть консенсус о пользе обучения за счет работодателя для построения карьеры и сохранения своей востребованности на рынке труда¹⁰.

Таким образом, корпоративный университет играет важную роль в повышении образования сотрудников, при этом задачами такого вида обучения являются: непрерывное обучение и развитие сотрудников, сокращение затрат на обучение, персонализированный подход к обучению, легкость отслеживания прогресса и результатов обучения, быстрая оценка качества приобретенных знаний; уменьшение текучести кадров и повышение продуктивности; поддержание актуальности знаний. Для рассмотрения особенности развития корпоративных университетов в России, перейдем к следующему параграфу курсового проекта.

¹⁰ Более чем у 40% российских компаний все еще нет систем корпоративного обучения. – URL: <https://thehrd.ru/news/boleee-chem-u-rossijskih-kompanij-vse-esche-net-sistem-korporativnogo-obucheniija/>(дата обращения: 04.09.2024)

1.2 Особенности развития корпоративных университетов в России

Высшая школа экономики провела исследование «Корпоративные университеты России 2023». Цель мониторинга - систематизировать знания о развитии корпоративных университетов отечественных компаний и зафиксировать происходящие изменения. В финальную выборку попал 51 университет, 34 из которых - участники рейтинга крупнейших российских организаций «Эксперт 400». Рассмотрим подробнее.

1) Структурные особенности. В 2023 году произошли заметные перемены в целевой аудитории университетов. Во-первых, ее средняя численность выросла на 50%: с 73 100 до 109 700 человек. Во-вторых, изменилась ее структура: доля рядовых сотрудников, проходящих обучение, увеличилась на 7 процентных пунктов, а доля менеджеров всех уровней, напротив, сократилась на 4 процентных пункта. Уменьшилось и количество учащихся - представителей органов государственной власти, а также внешних клиентов корпоративных университетов (за исключением студентов вузов) - на 3 и 7 процентных пунктов соответственно. Целевая аудитория корпоративных университетов представлена на рисунке 4 (Приложение 1).

В целом внешним учащимся корпоративные университеты с каждым годом уделяют все меньше внимания. В 2022 году, например, количество программ для них сократилось в среднем на 27,0% по сравнению с предыдущим годом, а количество участников - почти на 34,0% (с 4 097 до 2 723 человек). Уже тогда доля доходов от внешних учащихся в годовом бюджете доходов корпоративных университетов снизилась с 26,0% до 13,5%.

Кадровый состав самих университетов не претерпел значительных изменений. За отчетный год несущественно увеличилось количество штатных сотрудников (в среднем с 86,4 до 92,4 человек), их средний возраст (с 37 до 37,2 лет), доля мужчин в штате (с 28,0 до 30,0%) и число людей, не имеющих лицензии на образовательную деятельность (с 27,0 до 31,0%). А вот доля со-

трудников с опытом работы в других организациях, напротив, выросла значительно - на 11,0%.

В 67,0% корпоративных университетов появились новые типы сотрудников. В их число вошли, например, цифровые методологи, продюсеры электронных курсов, создатели чат-ботов, UX-дизайнеры, психологи, методологи внутреннего развития, фасилитаторы. Эти изменения связаны со сдвигами в стратегии университетов и с пониманием того, что компетенции в области обучения важнее традиционных должностей.

Некоторым образом изменилось и место корпоративных университетов в организационной структуре материнской компании. Если в 2022 году большинство (41%) из них представляли собой подразделения департамента HR, то в 2023-м в ведении кадровиков осталось 35,0%. Руководство университетами при этом, как и прежде, - за главами HR-департаментов.

Наконец, специалисты Высшей школы бизнеса фиксируют сокращение доли внешних провайдеров в общем объеме образовательных услуг, предоставляемых университетами. В 2021 году их было 35,0%, а в 2022-м - уже 28%. Самыми востребованными партнерами в области образования оказались НИУ ВШЭ, «Сколково», РАНХиГС и СПбГУ.

2) Образовательная деятельность.

За 2023 год в портфеле корпоративных университетов значительно увеличилось число образовательных программ. Если в 2022 году в среднем их было 356, то в 2023 - уже 583. В основном в их число входят онлайн-курсы и другие цифровые решения (54,0%), курсы повышения квалификации (19,0%) и программы профессиональной переподготовки (7,0%) с последующей аттестацией. Около половины образовательных решений направлены на развитие профессиональных (жестких) навыков, примерно треть - на развитие социальных (мягких) компетенций, остальные - на совершенствование цифровых навыков. Доли программ по развитию социальных, профессиональных и цифровых навыков и компетенций представлены на рисунке 5 (Приложение 1).

Половина всех программ создана для обучения линейного менеджмента, около трети (32,0%) ориентировано на средний менеджмент, остальные 18,0% - на высший. В 70,0% случаев обучение проходит в онлайн-формате, что соответствует мировому тренду.

75,0% учебных программ в корпоративных университетах имеют заказчика из числа топ-менеджеров компании. Составляя портфель программ, университеты всегда ориентируются на опрос потенциальной целевой аудитории и очень часто — на обратную связь от клиентов, интервью с топ-менеджментом, анализ стратегии компании, изучение лучших практик и мировых трендов. Инструменты для проектирования портфеля программ представлены на рисунке 6 (Приложение 1).

В 2023 году в университетах появлялись новые программы - их доля от всего портфеля составила 33,0%. Основными причинами доработок стали изменения в бизнес-процессах и технологиях производства (90%), смена стратегии компании (90%) и требования рынка (80%), рисунок 7 (Приложение 1).

Основные изменения в дизайне программ носят организационный характер (18,0%), связаны с обучением при помощи других людей (14%) и введением дистанционного формата (11%). В число инноваций в дизайне образовательных решений входят среди прочего интерактивность и геймификация - 9,0% и 8,0% соответственно.

Исследователи также оценили востребованность учебных курсов в 2023 году. Среди программ, направленных на развитие социальных компетенций, самыми популярными оказались «Эффективные переговоры и коммуникации», «Управленческие практики», «Развитие разных типов мышления», «Эмоциональный интеллект», «Управление стрессом», рисунок 8 (Приложение 1).

У тех, кто стремился развивать цифровые компетенции, спросом пользовались программы «Изучение языков программирования», MS Excel,

«Цифровые навыки» и комплексные модульные программы подготовки руководителей и специалистов, рисунок 9 (Приложение 1).

Подавляющее большинство (90,0%) корпоративных университетов отметили, что используют систему «Лидеры учат лидеров». В преподавание в этих университетах вовлечены 37 представителей высшего менеджмента (35,0% от всего состава) и 199 - среднего (23,0%). Как правило, преподавательской деятельности они уделяют 28,7 часа в год. Исследователи прогнозируют, что в ближайшие три года степень участия бизнес-лидеров в обучении и развитии сотрудников будет увеличиваться - как в России, так и в мире.

В целом, хотя требования к корпоративным университетам постоянно растут, их бюджеты в среднем остаются неизменными. Несмотря на это многим удастся не только совершенствовать свои программы и расширять кампусы, но и становиться драйверами изменений и развития материнских компаний.¹¹ Для рассмотрения зарубежного опыта, перейдем к следующему параграфу курсового проекта.

1.3 Зарубежный опыт развития корпоративных университетов

Владельцы крупных брендов верят, что вкладывать деньги в обучение сотрудников выгодно. Рассмотрим лучшие мировые практики по обучению персонала.

1) Amazon. Компания создала обширную программу Amazon Upskilling 2025. На ее проведение потратили 1,2 млрд. долл. США. Планируется, что инициатива охватит 300 тыс. человек. Программа содержит внутренние и внешние обучающие продукты: университет машинного обучения, систему развития талантов и техническую академию. При этом Amazon использует

¹¹ Высшая школа экономики представила итоги масштабного исследования корпоративных университетов России – URL: <https://dpo-rd.ru/biblioteka/stati/niu-vshe-predstavila-itogi-masshtabnogo-issledovaniya-korporativnykh-universitetov-rossii/> (дата обращения: 03.09.2024)

все виды обучения: геймификацию, менторство, онлайн- и офлайн-занятия. Как и в классическом маркетинге, здесь существуют свои измеримые параметры. Например, можно делать замеры до и после обучения: при помощи тайных покупателей или аналитических платформ.

С 2012 года работники Amazon также участвуют в программе Career Choice, благодаря которой можно продолжить обучение в школе, колледже или университете. Компания оплачивает образование сотрудников в партнерских учебных заведениях. За все время существования ей воспользовались около 130 тыс. работников в 14 странах мира. Они получили знания в авиамеханике, медицине, компьютерном дизайне, строительстве и вождении.

2) Samsung Electronics. Для улучшения профессиональных навыков и карьерного роста внутри компании Samsung Electronics запустила свой корпоративный университет The University of Samsung Electronics (The UniverSE). В университет входит 11 школ, главные задачи которых - повысить компетентность и лидерские качества, популяризировать ценности культуры самообучения, проводить онлайн- и офлайн-курсы, а также помогать сближению разных функциональных ролей и тематических областей.

The UniverSE назначает среди отличившихся сотрудников штатных профессоров. Сейчас их 42 человека. Каждый из них делится опытом с младшими коллегами, самостоятельно отвечает за разработку теоретической и практической части.

Система наставничества стара как мир. Но она всё ещё является одной из самых эффективных методик. Современные технологии могут ускорить этот процесс, оставив ментору только творческие задачи: добиться понимания обучающегося, ответить на вопросы, точно проконтролировать результат. Современными методами обучения являются следующие: а) Видеолекции, чтобы наставник не был вынужден читать один и тот же материал из года в год; б) Автоматические тесты по базовым знаниям, чтобы не нужно было проверять снова и снова тысячи ответов учеников; в) Базы знаний и часто задаваемые вопросы, чтобы сэкономить время наставника и повысить его

эффективность; г) Онлайн-вебинары, чтобы ментор мог обучать не 20–30 человек в классе, а тысячу зрителей разом; д) Нейросети, которые помогают ответить на промежуточные вопросы обучающегося. Это лишь несколько примеров, как применить «оптовый подход» в обучении персонала, сэкономив и время, и деньги для стратегических задач.

3) Heineken. Некоторые крупные бренды, как датский пивоваренный концерн Heineken, используют программы обратного наставничества. Их цель - обучить более опытный персонал с помощью младших сотрудников. В ходе исследования, проведенного компанией, стало понятно, что около 86,0% руководителей хотели проводить время с молодым поколением, чтобы получить от них новые знания и опыт. В Heineken уверены, что именно компания должна предоставить работникам все ресурсы для регулярного повышения своих квалификаций. При этом сотрудники обязаны использовать эти возможности с установкой на рост и успех. А в случае удачного непрерывного обучения руководство обещает поощрение, которое «по мере продвижения будет выглядеть по-разному».

Еще одна важная мысль: совместив опыт и мудрость предыдущего поколения с инновациями и энергетикой следующего, можно создавать сильные продукты в любой области. На этой идее основана известная в ТРИЗ (Теория Решения Изобретательских Задач) практика: «принцип наоборот». Когда не старички учат новичков, а молодое поколение обучает старшее.

Современный мир меняется настолько быстро, что ни один человек не в силах уследить за всеми инновациями даже в своей узкой области. А тем более их освоить. Задача данного типа обучения - обмениваться методами (рацпредложениями): у профессионалов с многолетним стажем есть проверенные годами алгоритмы, у новых сотрудников - свежий взгляд и инновационные технологии.

4) Volkswagen. Немецкий автоконцерн Volkswagen еще с 2018 года активно внедряет VR- и AR-технологии во все сферы жизни группы компаний. Без дополненной и виртуальной реальности не обошлось и в корпоративном

обучении. С помощью высоких технологий сотрудники могут разбирать и собирать машины, использовать виртуальные детали и даже тренироваться в обслуживании клиентов.

Такой подход позволил работникам обучаться в удобном темпе и не перемещаться без особой необходимости. Примечательно, что с помощью VR-технологий можно начать обучение на строящемся заводе или попасть на любой другой, входящий в автоконцерн, не выходя из дома.

Создание симуляторов VR и AR всегда дешевле, чем обучение на реальном оборудовании. Доверить новичку управление реальным самолетом, поездом или даже обычным станком - это риск износа оборудования и масса потраченного времени наставником. VR и AR решают эту проблему и создают метавселенную с автоматическим процессом обучения.

5) Spotify. ДНК бренда шведского стримингового сервиса Spotify опирается на обучение и развитие сотрудников. Компания предоставляет работникам возможности улучшения знаний в технической сфере и личностный рост с помощью курсов, тренингов и семинаров.

Отдельно уделяют внимание взаимному обучению. Например, программа Business Driven Action Learning (Обучение действиям, направленным на бизнес) основана на этом методе. 16 человек из разных отделов и различных возрастов могут учиться друг у друга, анализировать свои слабые и сильные стороны. Все это, по словам Spotify, «приводит к всесторонней и сильной команде, способной эффективно решать проблемы».

Action Learning - это способ обучать людей на практике. Здесь минимум теоретических знаний, максимум реальных кейсов, с которыми постоянно сталкиваются сотрудники компании в своей работе. Это то, к чему сейчас стремятся современные университеты. Чтобы люди не просто «знали теорию», но и обладали конкретными навыками в решении практических задач.

б) Pep Boys. Американская сеть автомобильного сервиса Pep Boys в 2009 году кардинально решила изменить методы обучения сотрудников в вопросах воровства. Как показала практика, все предыдущие способы, включая

использование плакатов, личные встречи и офлайн-занятия, оказались малоэффективными.

Тогда компания воспользовалась помощью канадского стартапа Axonify. Обучающую информацию сократили до минимума и упаковали в мобильное приложение-игру. Сотрудникам предложили уделять этому всего три минуты в день на добровольной основе. В результате использования геймификации убытки Per Boys только за первый год уменьшились на 20 млн.долл. США. Это не первый пример, когда положительная мотивация и учет свободы воли сотрудника творят чудеса.

7)ИКЕА. «ИКЕА растет, когда растут ее сотрудники», говорится на сайте торговой сети. Каждый год компания проводит беседы со всеми работниками. Это дружеская встреча с менеджером, в ходе которой обсуждаются планы о карьерном росте. Кроме того, ИКЕА организует центры развития: участники исследуют свой потенциал, работают над слабыми и сильными сторонами, получают обратную связь. Еще руководство компании проводит ежегодную «Неделю талантов», чтобы каждый сотрудник мог открыть в себе новые способности.

Еще один новый и интересный тренд крупных компаний: их масштаб и количество сотрудников позволяют принимать ротационные решения с учетом личностных направленностей и талантов сотрудника. Любой специалист будет эффективнее работать на любимой работе, чем на нелюбимой. А для этого нужно составить карту компетенций, изучить его личностные особенности и интересы и найти всему этому применение. В сферах, где все решают таланты, это жизненная необходимость. Ведь один талантливый сотрудник, находящийся на своем месте, может заменить десяток «проживающих» это самое место. В высокотехнологичных сферах ситуация еще лучше: один сотрудник может заменить сотни других, придумав и внедрив решение, которое сэкономит компании миллионы¹².

¹² Лучшие практики обучения сотрудников от международных брендов, и чему нам стоит у них поучиться— URL: <https://rb.ru/opinion/best-educational-practices-of-world-brands/>(дата обращения: 03.09.2024)

Итак, у зарубежных коллег можно взять следующие методики обучения: замер эффективности обучения: воронки, конверсии, тесты, проверки; сотрудничество с вузами с целью привлечения талантов до получения диплома; полуавтоматизированная система наставничества, когда платформа помогает ментору быть в разы эффективней в своем деле; VR- и AR-симуляторы, экономящие деньги и сокращающие риски; проблемное обучение на основе практики и кейсов; кросс-функциональное и кросс-возрастное обучение для обмена опытом и решения нетривиальных задач; положительная мотивация, в том числе геймификация: баллы, уровни и физические награды сотрудникам; карты интересов и квалификаций.

2 Проект мероприятий по организации корпоративного университета в ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»

Компания ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» организована в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Конституции РФ¹³, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»¹⁴, ТК РФ, ГК РФ, НК РФ и иных нормативно-правовых актов. Компания работает под брендом Voxberry, рисунок 10¹⁵.

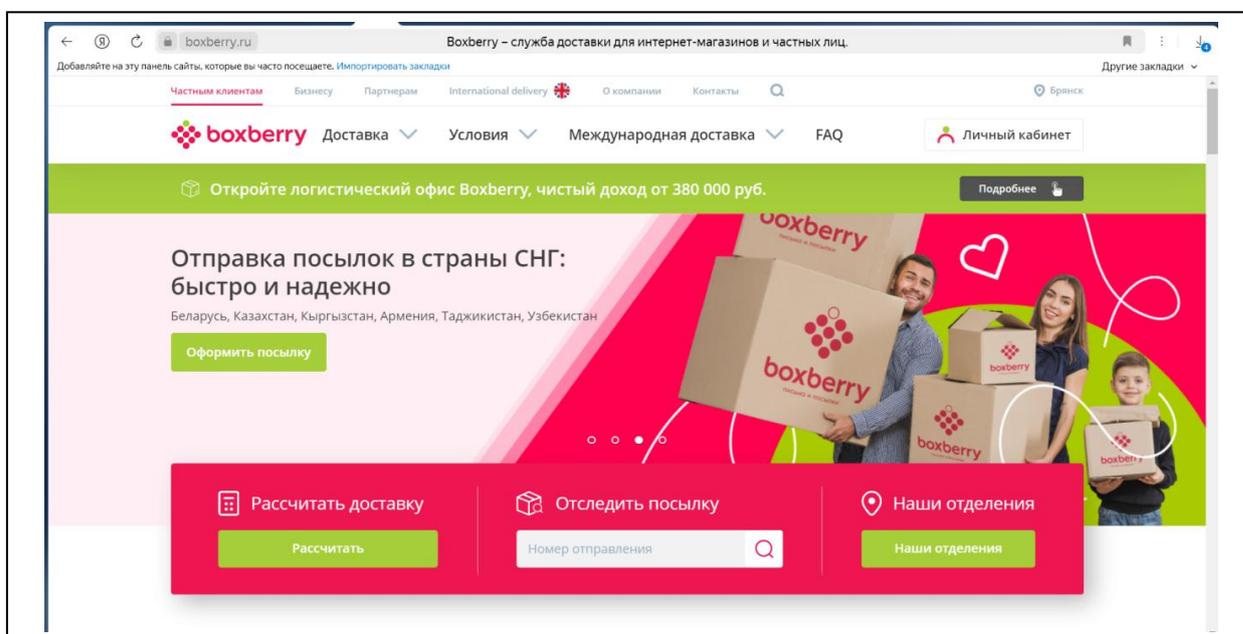


Рисунок 10. Официальный сайт компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»

Voxberry с 2010 года доставляет во все регионы России товары интернет-магазинов и других компаний дистанционной торговли. В 2011 году было запущено международное направление: уже тогда компания стала не только оказывать транспортные услуги, но и заниматься таможенным оформлением.

¹³ Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)

¹⁴ Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024)

¹⁵ Официальный сайт компании Voxberry – URL: <https://boxberry.ru/>-(дата обращения: 04.09.2024)

С 2014 года в отделениях Vohberry можно отправлять посылки во все регионы России. Компания активно расширяет географию работы: летом 2020 года запущена доставка в СНГ, а в начале 2021 года - сервис для экспорта товаров в западные страны. История компании представлена в таблице 1.

Таблица 1

История компании Vohberry¹⁶

№ п/п	годы	Исторические события
1	1992	Начинает работу ГК «Урал-Пресс». Группа компаний развивает несколько направлений бизнеса. Все они связаны с доставкой различных товаров по России от производителей или оптовых компаний конечным получателям.
2	2010	Основана служба доставки Vohberry (как подразделение ГК «Урал-Пресс»). Vohberry открывает отделения в 70 городах РФ.
3	2011	Запуск международного направления. Компания предоставляет не только транспортные услуги, но и услуги таможенного оформления.
4	2013	Стартует сервис курьерской доставки
5	2014	Vohberry начинает доставлять заказы из интернет-магазина iHerb и запускает доставку писем и посылок для физических лиц.
6	2015	Vohberry становится одним из первых партнеров «Яндекс-доставки».
7	2016	Региональная сеть Vohberry насчитывает 1000 отделений. Открывается новый склад компании в Шереметьево. Запущен сервис «Безопасная сделка». Приобретено 75% доли компании «Аксиомус». Массово выпускаются бесплатные модули для популярных SMS-платформ.
8	2017	Открыто 1500 отделений нашей службы доставки. Начал работу новый склад в Химках. Запущена услуга бесплатного возврата заказов в интернет-магазин ASOS.
9	2018	Сеть Vohberry насчитывает 2000 отделений. Запущена доставка с площадок «Ярмарка мастеров», Avito и «Юла».
10	2019	Сеть Vohberry выросла до 3000 отделений. Компания полностью выкупила курьерскую службу «Аксиомус», число партнёров интернет-магазинов достигло 6000. Более, чем в 2 раза увеличилось количество посылок, отправляемых физическими лицами.
11	2020	Сеть Vohberry выросла до 4000 отделений. Компания начала доставку в страны СНГ: Казахстан, Беларусь, Киргизию. Запущен новый сайт, выпущено мобильное приложение для физических лиц.

Много лет компания Vohberry занимается разработкой IT-продуктов для e-commerce и логистики: тысячи онлайн-ритейлеров используют программный продукт «BWS.Интернет-магазинам». Сейчас Vohberry - это не только удобная доставка по всему миру для бизнеса и физических лиц, но и

¹⁶ Официальный сайт компании Vohberry – URL: <https://vohberry.ru/>-(дата обращения: 04.09.2024)

современная IT-компания. В настоящее время у компании Voxberry насчитывается 4559 отделений по всей России, 643 городов присутствия. Юридическая информация о компании представлена в Приложении 2. За годы своей деятельности компания получила множество наград, таблица 2.

Таблица 2

Награды компании Voxberry¹⁷

№ п/п	Годы	Награды
1	2018	Второе место в номинации «Лучший сервис для интернет-торговли» на E-COMSPACE'2018.
2	2018	Премия «Большой оборот» в номинации «Доставка до клиента».
3	2018-2019	Voxberry два года подряд входит в рейтинг «Эксперт-Урал 400» (ТОП-400 крупнейших компаний Урала и Западной Сибири).
4	2019	Премии «Большой Оборот» в номинации «Логистика» и E-COMSPACE'2019 в номинации «Лучший сервис для интернет-торговли».
5	2020	Премия «Большой Оборот» в номинации «Последняя миля».

Компания Voxberry стремится к тому, чтобы у клиентов была возможность отправлять и получать посылки по всему миру, совершать покупки в любом интернет-магазине быстро и комфортно. Сейчас ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» работает по всей России, доставляет посылки в Казахстан, Киргизию, Беларусь, Европу и США. Главными ценностями ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» являются: инновационность, надежность, командная работа, эффективность, таблица 3.

Таблица 3

Главные ценности Voxberry

№ п/п	Ценности	Описание
1	Инновационность	Компания открыта к новому, внедряет изменения и пользуется инновационными методами в работе. Находит возможности в любой ситуации. Проявляет гибкость, перестраивается и адаптируется к новому. С готовностью внедряет в свою работу лучший опыт, модернизирует, пробует и экспериментирует.
2	Надежность	Компания обеспечивает стабильное качество сервиса и выполняет свои обещания. Voxberry установила для себя высокие стандарты качества работы, и придерживаемся их на всех этапах, ведь результат зависит от каждого члена команды. Коллектив Voxberry чувствует ответственность за взятые на себя обязательства и старается выполнить их наилучшим образом.

¹⁷ Официальный сайт компании Voxberry – URL: <https://boxberry.ru/>-(дата обращения: 04.09.2024)

3	Командная работа	Компании важно открытое и честное взаимодействие, взаимное уважение и взаимовыручка. Voxberry работает в команде и ответственны за общий результат.
4	Эффективность	Voxberry важно видеть результат своей работы. Компания ставит амбициозные цели, оптимизирует процессы, упорно преодолевает трудности, создает новые эффективные инструменты. И все это для того, чтобы результат работы превосходил ожидания клиентов и партнеров.

Целями Voxberry являются: а)создать оптимальное по соотношению цены и качества предложение доставки по России, Киргизии, Беларуси, Казахстану и другим странам СНГ для максимального количества отправителей и получателей писем и посылок; б)предоставить доступную и качественную услугу доставки для интернет-магазинов и частных лиц. Неуклонно растущее количество клиентов компании доказывает, что Voxberry на верном пути.

Для эффективности деятельности в компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» предусмотрена линейно-функциональная структура управления, рисунок 11.

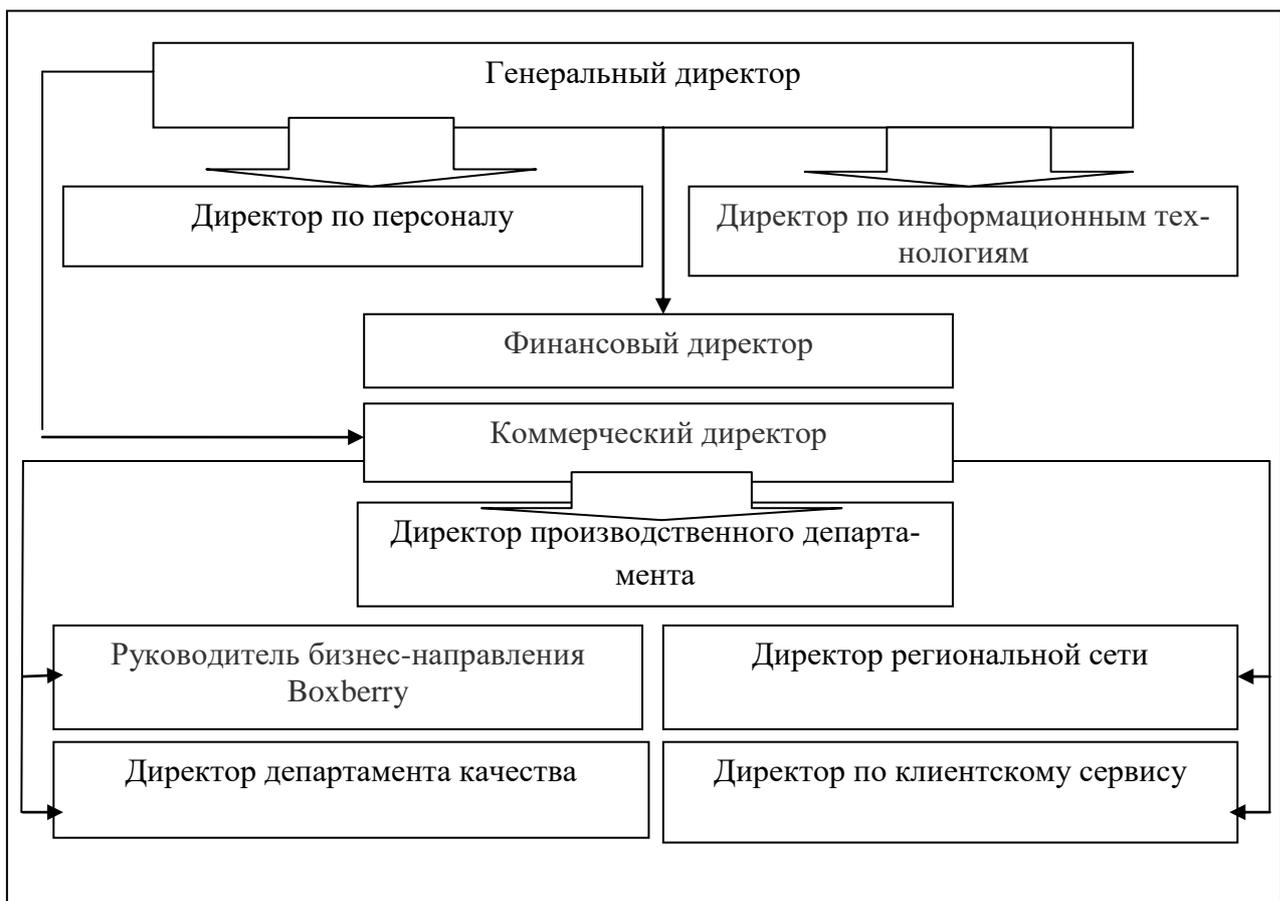


Рисунок 11. Организационная структура управления компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»

Возглавляет компанию генеральный директор. В его подчинении находятся: директор по персоналу, финансовый директор, директор по информационным технологиям, коммерческий директор. В компании предусмотрены также направления: клиентский сервис, бизнес-направления Voxberry, региональная сеть, управление качеством.

Руководитель бизнес-направления Voxberry - курирует вопросы стратегического развития Voxberry. Контролирует качество работы направления в целом, определяет политику взаимодействия с партнерами и клиентами, оценивает перспективы при внедрении нововведений.

Директор региональной сети консультирует по общим вопросам и вопросам открытия новых подразделений. Участвует в обсуждении и принятии бизнес-планов, решает системные вопросы по направлениям деятельности компании. Контролирует исполнение задач от Совета директоров.

Коммерческий директор организует работу отделов коммерческого департамента. Планирует бюджет и контролирует его исполнение, определяет ценовую политику Voxberry, согласует скидки и бонусные программы.

Директор по персоналу разрабатывает и реализует стратегию по управлению персоналом. Организует процессы подбора, адаптации, обучения, развития, мотивации и вовлеченности сотрудников компании. Управляет бюджетом расходов на персонал, способствуя росту производительности. Развивает и поддерживает корпоративную культуру компании, создавая условия для самореализации сотрудников, эффективной командной работы.

Директор департамента качества оценивает и контролирует уровень предоставляемых услуг на соответствие требованиям и ожиданиям клиента, проводит анализ внутренних и внешних данных для улучшения бизнес-процессов

Директор по клиентскому сервису разрабатывает и внедряет стандарты клиентского сервиса в компании. Отвечает за поддержку клиентов, курирует работу контакт-центров.

Директор по информационным технологиям определяет ключевые направления IT-стратегии, обеспечивает использование современных информационных технологий в продуктах и бизнес-процессах компании.

Финансовый директор обеспечивает качественную, достоверную и своевременную финансовую отчетность. Контролирует исполнение бюджетов и финансово-хозяйственную деятельность. Занимается привлечением денежных средств и оптимизацией финансовых потоков.

Директор производственного департамента отвечает за складскую, магистральную и внутригородскую логистику, курьерскую доставку и работу терминалов.

Все работники компании Voxberry осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций и Правил техники безопасности. В 2023 году среднесписочная численность работников ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» составила 478 человек, это на 163 человека больше, чем в 2022 году, таблица 4.

Таблица 4

Основные экономические показатели ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» с 2022-2023гг.

№ п/п	Показатели	2022 год	2023 год	Отклонения	Темп прироста, %
1	Численность, чел.	315	478	+163	+51,74
2	Выручка, тыс. руб.	2014865	2216972	+202107	+10,03
3	Себестоимость продаж, тыс. руб.	(822775)	(1216360)	+393585	+47,83
4	Валовая прибыль, тыс. руб.	1192090	1000612	-191478	-16,06
5	Управленческие расходы, тыс. руб.	(384332)	(590569)	+206237	+53,66
6	Прибыль от продаж, тыс. руб.	807758	410043	-397715	-49,23
7	Чистая прибыль, тыс. руб.	798500	260483	-538017	-67,37
8	Капитал, тыс. руб.	1475490	1637130	+161640	+10,95
9	Собственные средства, тыс. руб.	790857	801340	+10483	+1,32
10	Заемные средства, тыс. руб.	684633	835790	+151157	+22,07

По данным бухгалтерской отчетности (Приложение 3) и таблицы 4 видно, что по основным экономическим показателям наблюдается смешанная динамика. Так, в частности, показатели выручки и себестоимости продаж увеличились на 10,03% и 47,83% соответственно. В два раза увеличились управленческие расходы, которые в 2023 году составили 590569,0 тыс. руб.(+53,66%).

Прибыль от продаж снизилась на 49,23% и составила 410043,0 тыс. руб. Еще больше показала снижение чистая прибыль компании, в 2023 году она сформировалась на уровне 260483,0 тыс. руб., а это на 67,37% меньше показателя прошлого года. Сумма капитала компании в динамике увеличивается, однако более 50% от суммы капитала приходится на заемные источники финансирования. При этом, в анализируемой динамике сумма заемных средств показала рост на 22,07%, а собственные средства изменились незначительно (+1,32%). То есть компания является финансово-зависимой, хотя критичным такое положение назвать нельзя, все же 50% у компании- это собственные средства. Однако, снижение прибыли компании , свидетельствует об ухудшении деятельности. Если ситуация будет продолжаться в намеченной динамике, это приведет к нежелательным последствиям.

Таким образом, в качестве объекта исследования была выбрана крупная логистическая компания ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ», которая работает под брендом Voxberry. На предприятии разработана линейно-функциональная структура управления, наблюдается рост численности, объемов продаж, однако прибыльность компании направилась в худшую сторону. Для улучшения ситуации необходима разработка стратегических направлений и новых проектов, которые будут способствовать процветанию компании на занимаемой нише. Одним из таких проектов – может являться- создание корпоративного университета. Для более подробного рассмотрения этой части вопроса, перейдем к следующему параграфу.

2.2 Мероприятия по созданию корпоративного университета компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»

Основными этапами жизненного цикла проекта по созданию корпоративного университета компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» являются: определение, планирование, выполнение работ, завершение, рисунок 12.

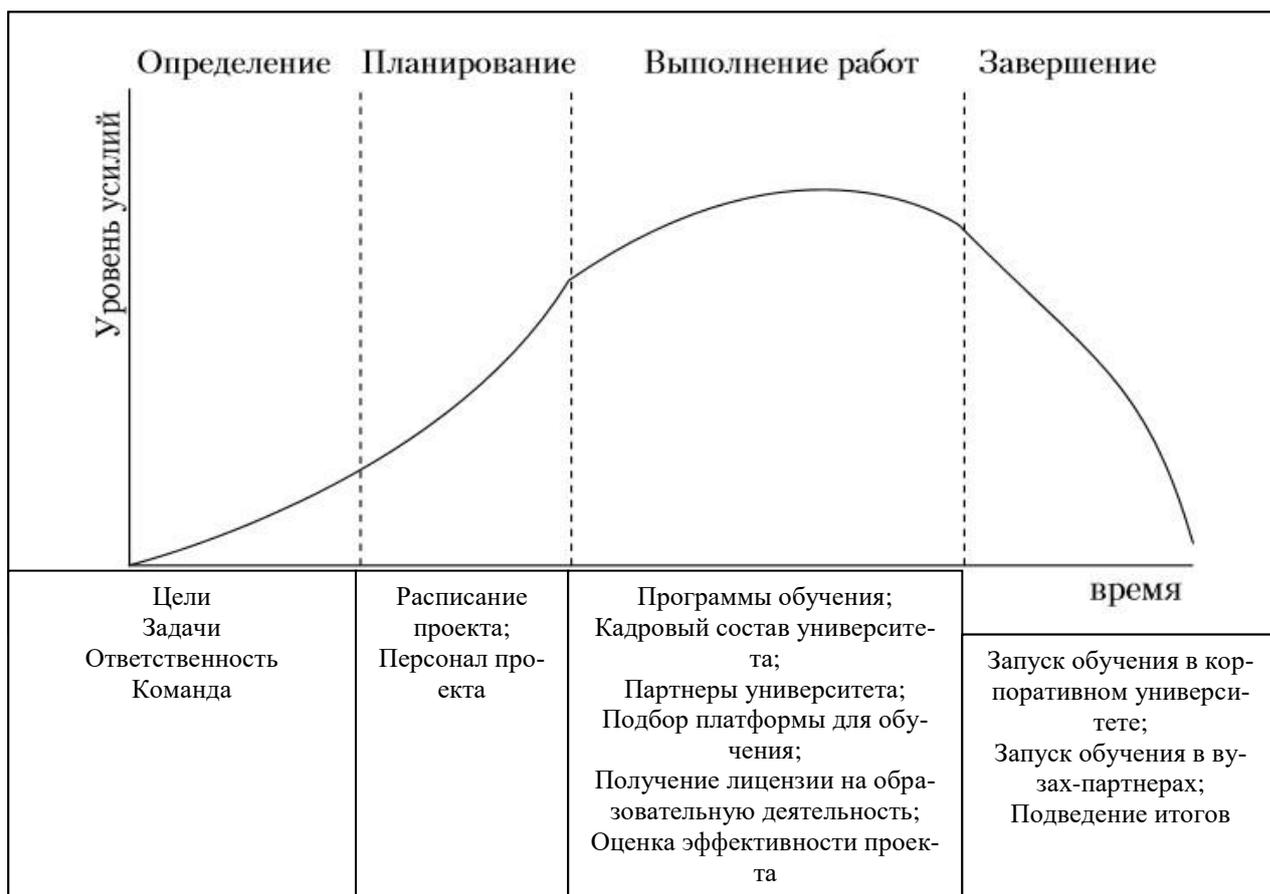


Рисунок 12. Жизненный цикл проекта «Создание корпоративного университета в компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»

Рассмотрим подробнее.

1) Стадия «определения» проекта.

Название проекта «Создание корпоративного университета в компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»». Цель проекта: повышение уровня образования сотрудников компании. Задачи проекта: выбор формата обучения в корпоративном университете; выбор удобной платформы для обучения; разработка структуры обучения, учебных программ; подбор партнеров для повышения квалификации сотрудников в других учебных заведениях; получение лицен-

зии на образовательную деятельность; рассчитать экономическую эффективность проекта. Для реализации проекта была сформирована проектная группа, состоящая из двух менеджеров.

2) Стадия «планирования» проекта: «Создание корпоративного университета в компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ». Работы по проекту планируются осуществить в течении двух месяцев, таблица 5.

Таблица 5

План-график проекта «Создание корпоративного университета в компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»

Задачи	01.10.2024-02.10.2024	03.10.2024	14.10.2024	15.10.2024	26.10.2024	30.11.2024	01.12.2024
Обсуждение плана проекта(утверждение)							
Формирование команды университета							
Формирование учебных программ, структуры обучения							
Подбор платформы для обучения							
Получение лицензии на образовательную деятельность							
Поиск партнеров для обучения в других вузах							
Оценка экономической эффективности проекта							
Внедрение проекта							

Команда Корпоративного университета в компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» на начальном этапе может состоять из трех сотрудников: 1) разработчик-методист курсов (администрирование онлайн-платформы и формирование отчетности по обучению); 2) менеджер по обучению (формирование обучающих программ, проведение командных, стратегических сессии); 3) менеджер административной части (поддержка всей административной части – от организации мероприятий до документооборота).

3) Стадия «выполнения работ» по проекту: «Создание корпоративного университета в компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ». На данной стадии не-

обходимо осуществить основные виды работ, которые касаются организации корпоративного обучения.

3.1) Формирование учебных программ, структуры обучения.

Так как компания ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» является ведущей логистической организацией, поэтому необходимо уделять большое значение обучению своих сотрудников. Для того чтобы обеспечить эффективное и удобное обучение, компания ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» будет предлагать дистанционные программы обучения. Этот формат позволяет сотрудникам проходить обучение в удобное для них время, не выходя из офиса или дома. Используя современные образовательные платформы, сотрудники могут получить доступ к актуальным материалам, курсам и тренингам, способствуя своему профессиональному росту и развитию. Планируется обучение организовывать с помощью видеоуроков и проведения тестирования.

Дистанционное обучение в компании будет включать в себя как общие курсы по логистике и транспортировке, так и специализированные программы, адаптированные к особенностям работы в логистической сфере. Сотрудники смогут повышать свою квалификацию, изучать новые технологии и методы работы, что будет способствовать повышению эффективности всей компании в целом.

Обучение в корпоративном университете планируется осуществлять по следующим направлениям: основы логистики, управление цепями поставок, технологии хранения и перевозки грузов, организация логистических процессов, работа с системами управления складом, интеграция информационных систем в логистические процессы, особенности международной перевозки грузов, контроль качество доставки, оценка эффективности логистических процессов, внедрение стандартов обслуживания клиентов управление на основе данных, практическое применение искусственного интеллекта в бизнесе. В рамках данной работы крайне сложно подробно рассмотреть программу по всем выше перечисленным направлениям, поэтому рассмотрим по одному-двум видам программ, таблица 6.

Таблица 6

Характеристика программ по обучению в корпоративном университете
ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» для персонала среднего и высшего звена

	Программа «Управление на основе данных»	Программа «Практическое применение искусственного интеллекта в бизнесе»
Для кого подходит	Специалистам в Data Science, бизнес-аналитикам, топ-менеджменту, маркетологам	Менеджерам проектов и продуктов, топ-менеджменту и собственникам, руководителям отделов и проектов, для экспертов, кто хочет разобраться в теме ИИ
О чем программа	В ходе программы обучения обучающиеся получают навыки и знания, необходимые для успешного анализа и работы с большими объемами данных.	Программа поможет освоить основные понятия и идеи, связанные с генеративным искусственным интеллектом. Обучающиеся узнают о различных методах и алгоритмах, используемых для создания и обучения искусственных интеллектуальных систем, научатся применять генеративные нейросети: ChatGPT, Midjourney, Kandinsky, Notion AI и другие на практике.
Программа	<p>ДЕНЬ 1</p> <p>01. Что такое Данные</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Корпоративные Данные 2. Примеры архитектур данных для решения конкретных сценариев в компаниях <p>02. Бизнес процессы и данные</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цифровые двойники 2. Трансформация бизнес процессов на примере цепочке данных 3. Сценарии работы с данными / информацией и продуктами из данных <p>03. Качество данных</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие вероятности в определении качества 2. Пример использования 3. Практика с работой по качеству данных на примере работы с Яндекс Облако <p>04. Компоненты работы с «мастер данными» и «каталогом данных»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как организовать централизованные справочники 2. Проведение аудита данных на практике <p>ДЕНЬ 2</p> <p>05. Модели Данных Логические, инфологические и физические типы моделей данных</p> <p>06. Практика для работы с предоставленными промышленными данными и созданием модели данных</p> <p>07. Платформа данных, роли работы с данными. Кейс по формированию команды по работе с данными.</p>	<p>ДЕНЬ 1</p> <p>01. Организация работ и изучение инструментария (miro)</p> <p>02. Искусственный интеллект как тренд</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение 2. Рынок ИИ 3. Экосистема 4. Технологии 5. Основные сценарии применения 6. Тренды 7. Генеративный ИИ <p>03. Сценарии применения ИИ в фокусе различных отраслей: экономики, социальной сферы, в промышленности, медицине, финансах, транспорте и др.</p> <p>04. Практическое применение (workshop) искусственного интеллекта (ChatGPT, Midjourney, Notion AI и др.) и другие сценарии</p> <p>ДЕНЬ 2</p> <p>05. Лабораторные работы и workshop, применение конкретных сервисов и программных продуктов на базе ИИ</p> <p>06. Практическая реализация изученных инструментов под трекингом экспертов</p> <p>07. Доклады представителей групп по проделанной работ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обсуждение результатов 2. Выявление возможностей применения в повседневной деятельности <p>08. Обсуждение других сценариев применения ИИ на примере другой компании</p> <p>ДЕНЬ 3</p> <p>09. Работа по командам Обсуждение основных драйверов развития ИИ внутри организации</p> <p>10. Практический модуль Основные драйверы развития ИИ внутри организации: кадры, компетенции, ИБ, инфраструктура, бизнес-процессы, данные</p> <p>11. Презентация результатов групповой работы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Доклады представителей групп по результатам работы 2. Обсуждение результатов 3. Выявление возможностей применения в повседневной деятельности руководителя 4. Выявление наиболее важных проблемных областей, для решения которых возможно использование ИИ <p>12. Перспективы развития и применение ИИ в России</p>

В результате обучения по программам, представленным в таблице, слушатели получают следующие компетенции по итогам обучения:

А) По программе «Управление на основе данных»: управление данными, применение аналитических инструментов, разработка и реализация стратегии на основе данных, коммуникация и визуализация данных, проектное управление, критическое мышление и решение проблем, непрерывное обучение и развитие.

Б) По программе «Практическое применение искусственного интеллекта в бизнесе»: основы работы генеративных нейросетей; прикладные нейросети: ChatGPT, Midjourney, Kandinsky, Notion AI и другие; сценарии применения ИИ на практике; ограничения и риски использования ИИ; методика для внедрения ИИ в работе.

Итак, выше были рассмотрены программы обучения по двум направлениям. Аналогично программы обучения необходимо составлять и по другим направлениям обучения. Но в рамках данной работы, описать все виды программ обучения не представляется возможным. Структура процесса обучения в корпоративном университете ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» включает в себя следующие элементы: цель – конечный результат обучающего процесса; деятельность учителя (преподавание); деятельность учащихся (учение); результат, связанный с конечным уровнем усвоения определенной системы знаний, умений и навыков, таблица 7.

Таблица 7

Структура процесса обучения в корпоративном университете ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»

№ п/п	Элементы	Описание
1	Цель	Получение обучающимися необходимых знаний, приобретение умений
2	Деятельность учителя	Преподавание наиболее востребованных направлений для персонала логистической компании
3	Деятельность учащихся	Обучение по программам корпоративного университета, дистанционный формат обучения
4	Результат	Повышение образования сотрудников, сокращение затрат на обучение (снижение затрат личных финансов работников компании), повышение качества трудовой деятельности, рост мотивации

Обучение в корпоративном университете ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» должно охватывать различные аспекты логистики и транспортировки, что позволит сотрудникам компании не только развиваться в своей области, но и быть в курсе последних тенденций в логистической индустрии. Специализированные программы обучения будут подготавливать сотрудников к эффективному решению задач и принятию решений в динамичной среде логистики, что является ключевым фактором для успешной деятельности компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ».

Обучение на удаленной основе является важной составляющей процесса подготовки персонала, делая его более гибким, компетентным и подготовленным к вызовам современного рынка логистики и транспортировки.

3.2) Подбор платформы для обучения.

В настоящее время предусмотрено множество программных продуктов для организации корпоративного обучения, наиболее востребованным программным продуктом является «Битрикс24». Преимуществами внедрения корпоративного университета «Битрикс24» являются следующие: компания получает вовлеченных сотрудников, полностью погруженных в процессы организации; сотрудники достигают профессиональных карьерных целей и раскрывают свой потенциал; коллектив полноценно и системно развивается; элементы геймификация дополнительно мотивируют к обучению; формируется высококвалифицированный кадровый резерв под проекты или новые направления деятельности; работа в единой экосистеме знакома и понятна; продолжение обучения в мобильном приложении «Битрикс24», рисунок 13.

Корпоративный университет на базе «Битрикс24» решает 3 ключевых задачи бизнеса: развитие компетенций, адаптация и удержание специалистов, развитие корпоративной культуры и трансляция ценностей¹⁸. В программе «Битрикс24» предусмотрено 6 типов развивающих действий, таблица 8.

¹⁸ Корпоративный университет в Битрикс24– URL: <https://wehive.digital/products/solutions-for-hr/university/>-(дата обращения: 05.09.2024)

Развивающиеся действия в программе корпоративного университета
на базе «Битрикс24»¹⁹

№ п/п	Действия	Описание
1	Онлайн-курсы и тесты	В Корпоративном университете сотрудники могут проходить заранее добавленные курсы и сразу проверять знания с помощью тестов.
2	Библиотека	«Улей: Библиотека» - это полноценный модуль для Битрикс24. Он хорошо подходит под задачи Корпоративного университета, потому что библиотека книг входит в КУ в качестве одного из развивающих действий. Библиотека доступна и в мобильном приложении. В модуле реализована интеграция с популярным издательством МИФ.
3	Наставничество	Сотрудники, которые не просто обладают определенным набором компетенций, но и умело применяют их на практике, могут стать наставниками. Наставничество - необязательное действие, так как занятость наставника сложно учитывать автоматически. Если консультант выбран, то карточка развития позволяет ставить совместные события в календари обоих сотрудников.
4	Задачи и проекты	Обучающегося сотрудника можно привлечь к участию в задачах и проектах с целью развития конкретных компетенций, для выполнения некоторых заданий или только для наблюдения за работой коллег.
5	Календарь мероприятий	Календарь мероприятий - это взаимосвязь справочника мероприятий (на основе инфоблока) и встроенного в Битрикс24 модуля «Календари». Сотрудник, у которого добавлено развивающее действие, видит его не только в своей карточке развития, но и в своем календаре. Календарь с развивающими действиями может синхронизироваться с Android, iOS, Outlook и т.д. включая стандартные возможности календарей (например, напоминания).
6	Развитие на рабочем месте	Возможность развития на рабочем месте

3.3) Получение лицензии на образовательную деятельность. Лицензию на образовательную деятельность выдает Рособранзор или местный департамент образования.

Документы в лицензирующий орган можно подать лично, почтой, через МФЦ или на портале госуслуг. Лицензию выдают в течение 45 рабочих

¹⁹Корпоративный университет в Битрикс24 – URL: <https://wehive.digital/products/solutions-for-hr/university/>-(дата обращения: 05.09.2024)

дней на бессрочный период. Обновлять ее не нужно - только соблюдать лицензионные требования. Все данные о лицензии Рособрнадзор заносит в специальный реестр.

3.4) Поиск партнеров для обучения в других вузах.

Для повышения образования сотрудников компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» целесообразно привлекать вузы-партнеры. Одним из таких партнеров может являться: Международный центр управления цепями поставок НИУ ВШЭ²⁰. Международный центр управления цепями поставок – это лидер в области организации современного, качественного бизнес-образования по логистике и УЦП в формате корпоративных программ, тренингов и курсов. С 2001 года Центр управления цепями поставок реализовал около 120 корпоративных программ для более чем 100 компаний, в том числе, ведущих предприятий нефтегазового сектора, металлургической отрасли, автомобильной промышленности, телекоммуникаций, сетевого ритейла, транспорта, логистики и др. За это время обучение прошли более 4500 руководителей и специалистов компаний, работающих на российском рынке, в странах СНГ и Балтии.

На первоначальном этапе открытия корпоративного обучения в компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ», достаточно будет сотрудничать с одним вузом, в перспективе возможно увеличение вузов-партнеров. Обучение в вузах партнерах должно осуществляться за счет компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ».

3.5) Оценка экономической эффективности проекта.

Экономическая эффективность проекта заключается в снижении затрат, росте производительности труда, снижения оттока сотрудников, увеличение штата компании, сокращение сроков адаптации новых сотрудников и т.д. Однако, крайне сложно сказать какая именно будет достигнута эффективность, но можно спрогнозировать, что за счет корпоративного обучения,

²⁰ Международный центр подготовки кадров в области логистики – URL: <https://icscm.hse.ru/corporate>-(дата обращения: 05.09.2024)

произойдет увеличение штата компании на 20,0 %, сокращение сроков адаптации новых сотрудников на 30,0 %, рост производительности на 25,0%. В настоящее время в компании отсутствует снижение оттока численности, наоборот наблюдается рост, в перспективе целесообразно прогнозировать еще большее увеличение сотрудников.

Основными видами затрат на реализацию проекта по созданию корпоративного университета в ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» являются: расходы на покупку программы «Корпоративный университет в Битрикс24», а также расходы на обучение персонала в вузах партнерах. Стоимость решения «Корпоративный университет в Битрикс24» для 50000 пользователей составляет 16274 рублей. Это незначительная стоимость для анализируемой компании и так как компания имеет чистую прибыль, то финансирование данного мероприятия может осуществляться за счет чистой прибыли. Крайне сложно сказать, сколько финансовых ресурсов необходимо выделить на обучение сотрудников в вузах партнерах. Это будет зависеть от выбранных программ обучения, а также от количества обучающихся. Поэтому для расчета экономической эффективности, стоит игнорировать эти расходы, предположив, что организация корпоративного обучения будет включать затраты в сумме 16274 рублей, при этом прогнозировать повышение качества работы и производительности сотрудников в среднем на 25,0% в год. Таким образом, планируемый показатель выручки составит 2771215,0 тыс. руб., рисунок 13.

Себестоимость продаж составляет 54,86% от выручки (по данным за 2023г). Если прогнозировать, что в случае повышения квалификации высшего управленческого персонала, произойдет улучшение управления в системе финансов анализируемой компании, и спрогнозировать себестоимость продаж на более низком уровне, например в 45,0% (себестоимость продаж от выручки), то плановая себестоимость составит 1247047, 0 тыс. руб. Отсюда валовая прибыль будет равна 1524168,0 тыс. руб., это на 52,32% выше, чем было в 2023 году.

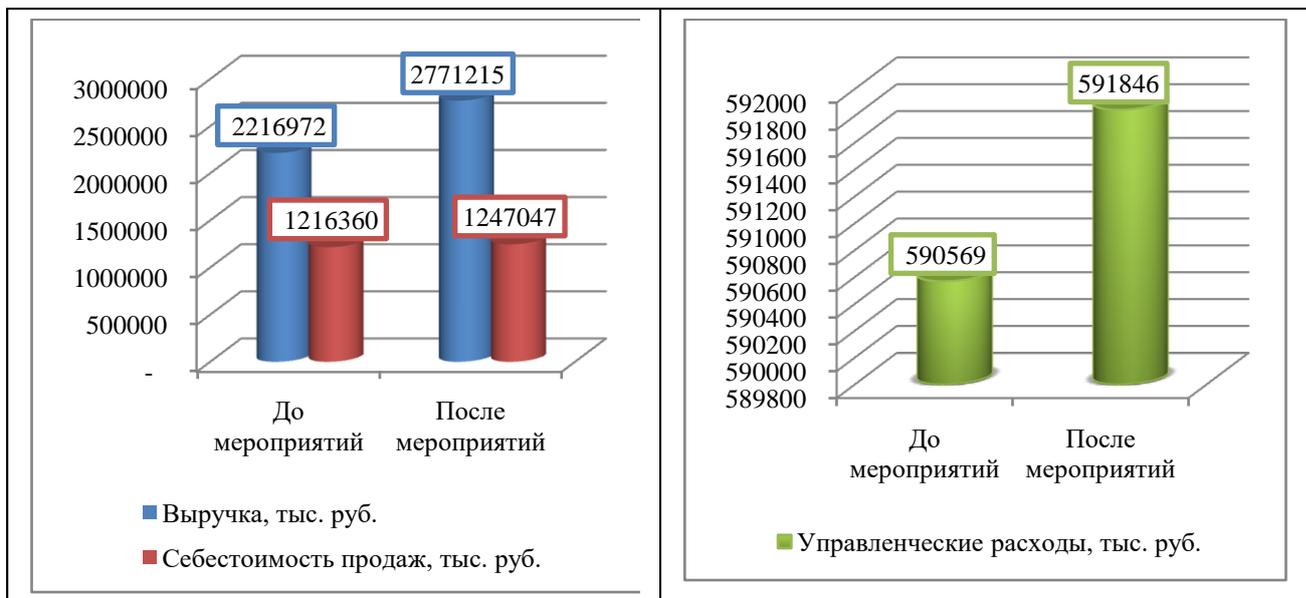


Рисунок 13. Прогнозные экономические показатели от реализации проекта по созданию корпоративного университета в ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»

Расходы на покупку программы «Корпоративный университет в Битрикс24» в сумме 16274 рублей- относятся к управленческим расходам. К этим видам расходов стоит также добавить оплату труда работников корпоративного университета ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ». Выше было описано, что в университете будет работать три сотрудника. Средняя заработная плата одного сотрудника может составлять 35,0 тыс. руб. В год ФЗП трех сотрудников составит 1260,0 тыс. руб. В качестве экономии на социальных отчислениях, целесообразно принять на работу в компанию в качестве самозанятых. Таким образом, ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» будет экономить на социальных отчислениях. Если предположить, что в перспективе управленческие расходы увеличатся только на ФЗП дополнительных сотрудников и на покупку программы «Корпоративный университет в Битрикс24», то управленческие расходы составят 591846,0 тыс. руб. Отсюда рассчитываем показатель прибыли от продаж, который в прогнозном периоде сформируется на уровне 932322,0 тыс. руб., а это практически в два раза превышает показатель 2023 года.

Стоит отметить, что показателями эффективности являются не только рост продаж или прибыли, но и показатели рентабельности. Валовая рента-

бельность и рентабельность продаж рассчитываются отношением соответствующего показателя прибыли к выручке, в результате будут достигнуты следующие уровни рентабельности: валовая рентабельность возрастет на 9,87% и составит 55,0%, рентабельность продаж увеличится на 15,15% и составит 33,64%, рисунок 14.

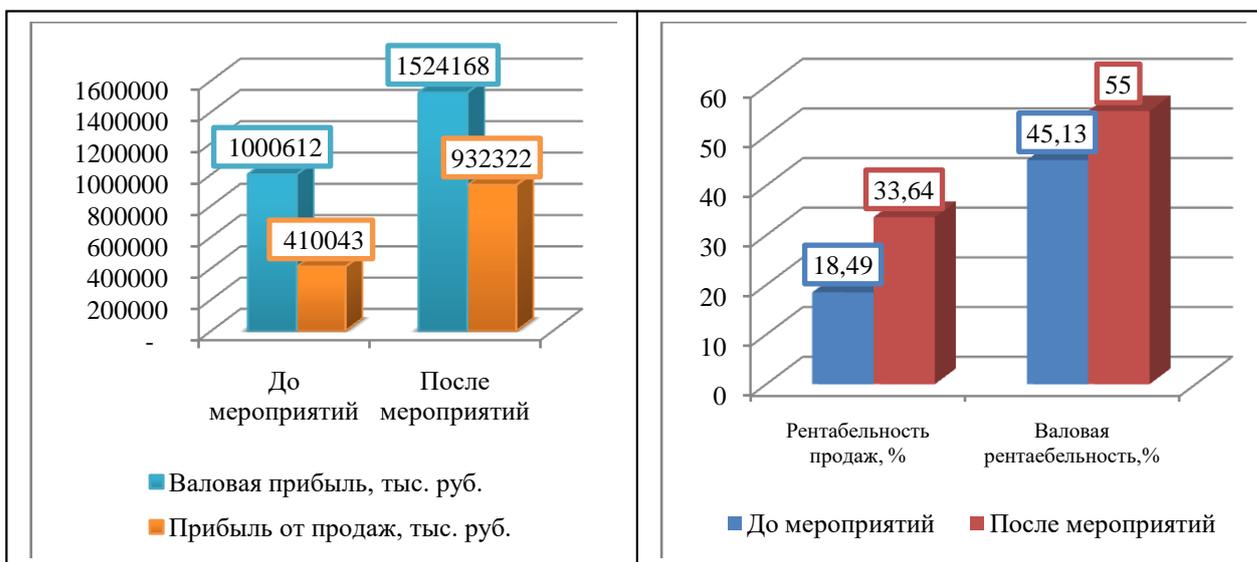


Рисунок 14. Показатели прибыльности и рентабельности до и после реализации проекта по созданию корпоративного университета в ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ»

Рассчитанные показатели являются прогнозируемыми, на самом деле они могут быть и лучше ожиданий. В любом случае, проект по созданию корпоративного университета ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» даст положительные результаты. В перспективе, в данном университете могут получить образование не только работники анализируемой компании, но и иные лица. Это также позволит ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» увеличивать доходы от развития корпоративного университета.

4) Стадия «завершение» проекта: «Создание корпоративного университета в компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ». Открытие корпоративного университета планируется на конец 2024 года или начало 2025 года. После проведения всех подготовительных мероприятий, разработке обучающих программ, внедрения ПО «Битрикс24», получения лицензии, корпоративный университет может начать свою работу.

Таким образом, проект по созданию корпоративного университета ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» планируется осуществлять в течении двух месяцев. Основными этапами жизненного цикла проекта являются: определение, планирование, выполнение работ, завершение. На этапе определения были сформированы цели, задачи, назначены ответственные лица за реализацию проекта. На этапе планирования было представлено расписание проекта, а также персонал проекта. Выполнение работ включает в себя: описание программ обучения, кадровый состав университета, партнеры университета, подбор платформы для обучения, получение лицензии на образовательную деятельность и оценка эффективности проекта. Эффективность проекта выражается в росте производительности труда, снижения текучести кадров, рост прибылей и рентабельности. Так как от проекта ожидаются положительные изменения, целесообразно его реализация на этапе-завершение. Обучение на удаленной основе является важной составляющей процесса подготовки персонала, делая его более гибким, компетентным и подготовленным к вызовам современного рынка логистики и транспортировки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Создание корпоративного университета -это большой шаг для развития HR-функции в компании. Это не только объемы производства контента, охвата и масштабы - это решение стратегических задач бизнеса. При формировании стратегии обучения и развития корпоративный университет планирует операционную деятельность, в том числе определяет, какой учебный контент будет разрабатываться собственными силами и почему, а какой целесообразнее приобрести на рынке.

Объектом исследования в курсовой работе была выбрана компания ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ». Так как ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» является ведущей логистической организацией, необходимо уделять большое значение обучению своих сотрудников.

Проект по созданию корпоративного университета ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» планируется осуществлять в течении двух месяцев. Основными этапами жизненного цикла проекта являются: определение, планирование, выполнение работ, завершение. На этапе определения были сформированы цели, задачи, назначены ответственные лица за реализацию проекта. На этапе планирования было представлено расписание проекта, а также персонал проекта. Выполнение работ включает в себя: описание программ обучения, кадровый состав университета, партнеры университета, подбор платформы для обучения, получение лицензии на образовательную деятельность и оценка эффективности проекта. Эффективность проекта выражается в росте производительности труда, снижения текучести кадров, рост прибылей и рентабельности. Так как от проекта ожидаются положительные изменения, целесообразно его реализация на этапе-завершение.

Для того чтобы обеспечить эффективное и удобное обучение, компания ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» будет предлагать дистанционные программы обучения. Этот формат позволит сотрудникам проходить обучение в удобное для них время, не выходя из офиса или дома. Используя современные обра-

зовательные платформы, сотрудники могут получить доступ к актуальным материалам, курсам и тренингам, способствуя своему профессиональному росту и развитию. Планируется обучение организовывать с помощью видеороликов и проведения тестирования.

Дистанционное обучение в компании будет включать в себя как общие курсы по логистике и транспортировке, так и специализированные программы, адаптированные к особенностям работы в логистической сфере. Сотрудники могут повышать свою квалификацию, изучать новые технологии и методы работы, что будет способствовать повышению эффективности всей компании в целом.

Обучение в корпоративном университете планируется осуществлять по следующим направлениям: основы логистики, управление цепями поставок, технологии хранения и перевозки грузов, организация логистических процессов, работа с системами управления складом, интеграция информационных систем в логистические процессы, особенности международной перевозки грузов, контроль качества доставки, оценка эффективности логистических процессов, внедрение стандартов обслуживания клиентов управление на основе данных, практическое применение искусственного интеллекта в бизнесе.

Для повышения образования сотрудников компании ООО «БОКСБЕРРИ СОФТ» целесообразно привлекать также вузы-партнеры. Одним из таких партнеров может являться: Международный центр управления цепями поставок НИУ ВШЭ.

Платформой для обучения был выбран программный продукт «Битрикс24». Преимуществами внедрения корпоративного университета «Битрикс24» являются следующие: компания получает вовлеченных сотрудников, полностью погруженных в процессы организации; сотрудники достигают профессиональных карьерных целей и раскрывают свой потенциал; коллектив полноценно и системно развивается; элементы геймификация дополнительно мотивируют к обучению; формируется высококвалифициро-

ванный кадровый резерв под проекты или новые направления деятельности; работа в единой экосистеме знакома и понятна; продолжение обучения в мобильном приложении «Битрикс24».

Прогнозные значения экономической эффективности от реализации проекта предполагают рост производительности, снижения затрат, увеличение показателей прибыли и рентабельности. Какие на самом деле будут достигнуты показатели, сказать крайне сложно. В любом случае, создание корпоративного университета в одной из лидирующих компаний ООО «БОК-СБЕРРИ СОФТ», позволит ей повысить качество обучения сотрудников и вывести управление компанией на новый уровень.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).

2. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024).

Интернет-ресурсы

3. Более чем у 40% российских компаний все еще нет систем корпоративного обучения. – URL: <https://thehrd.ru/news/bolee-chem-u-rossijskih-kompanij-vse-esche-net-sistem-korporativnogo-obuchenija/> (дата обращения: 04.09.2024).

4. Высшая школа экономики представила итоги масштабного исследования корпоративных университетов России – URL: <https://dpor-d.ru/biblioteka/stati/niu-vshe-predstavila-itogi-masshtabnogo-issledovaniya-korporativnykh-universitetov-rossii/> (дата обращения: 03.09.2024).

5. Главная страница СберУниверситета – URL: <https://sber.pro/digital/education/about-campus/> (дата обращения: 01.09.2024).

6. Зачем бизнесу корпоративные университеты? – URL: <https://club.forbes.ru/practicum/zachem-biznesu-korporativnye-universitety-> (дата обращения: 03.09.2024).

7. Корпоративный университет – URL: <https://formatta.ru/glossary/korporativnyi-universitet/> (дата обращения: 04.09.2024).

8.Корпоративный университет в Битрикс24– URL: <https://wehive.digital/products/solutions-for-hr/university/>-(дата обращения: 05.09.2024).

9.Лучшие практики обучения сотрудников от международных брендов, и чему нам стоит у них поучиться– URL: <https://rb.ru/opinion/best-educational-practices-of-world-brends/>(дата обращения: 03.09.2024).

10.Международный центр подготовки кадров в области логистики – URL: <https://icscm.hse.ru/corporate/>-(дата обращения: 05.09.2024).

11.Официальный сайт компании Voxberry– URL: <https://boxberry.ru/>-(дата обращения: 04.09.2024).

12.Платформа дистанционного обучения СберУниверситета– URL: <https://auth.sberuniversity.online/login>(дата обращения: 02.09.2024).

13.Рейтинг корпоративных университетов России– URL: <https://assistent-system.ru/rejting/rejting-korporativnyh-universitetov-rossii/>-(дата обращения: 02.09.2024).

14.СберУниверситет признан лучшим корпоративным университетом 2023 года– URL: <https://sberuniversity.ru/press-center/38278/>(дата обращения: 02.09.2024).

15.Что такое корпоративные университеты и зачем они нужны– URL: <https://talari.ru/baza-znaniy/business-articles/razvitie/chtotakoe-korporativnyye-universitety-i-zachem-oni-nuzhny/>-(дата обращения: 04.09.2024).

Библиографические источники

16.Бачурин А. А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций. - М.: Юрайт, 2024. - 297 с.

17. Балашов А.И. Управление проектами : Учебник и практикум для вузов / Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. под общ. ред. Роговой Е.М. - Москва: Юрайт, 2021. - 383 с .

18. Волкова А. С., Кудаева М. М. Антикризисное управление персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 171 с.
19. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 218 с.
20. Груднева А. А., Усанов А. Ю. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: тетрадь-практикум. - М.: Издательский дом Университета «Синергия», 2024. - 68 с.
21. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы. Учебное пособие / Под ред. В. И. Флегонтова. - М.: Аспект Пресс, 2020. - 334 с.
22. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. М.: Юрайт. 2024. - 207 с.
23. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. - М.: КноРус. 2020. 314 с.
24. Кузнецов И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 398 с.
25. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие. - М.: Юрайт. 2023. 203 с.
26. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. / Под ред. С. Ю. Трапицына. - М.: Юрайт. 2024. 363 с.
27. Островская В. Н. Управление проектами: учебник / Воронцова Г. В., Момотова О. Н., Костюкова Е. И., Костюков К. И., Капустина Е. И. ; - Санкт-Петербург: Лань, 2019. - 400 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ