



**К**

Тематические страницы газеты **Коммерсантъ**

## Корпоративные университеты

Среда 30 ноября 2022 №222 (7423 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

16 Какие форматы корпоративного образования сейчас востребованы у сотрудников

18 Насколько часто россияне выигрывают иски к онлайн-провайдерам образовательных услуг

18 Почему госпрограмма «Профессионалитет» востребована у абитуриентов

# Уроки корпоративного труда

По данным Высшей школы бизнеса Высшей школы экономики, ежегодно компании тратят более 400 млн руб. на содержание собственных университетов, способных подготовить квалифицированных сотрудников. Всего же в России корпоративным образованием охвачены более 4 млн человек — это одна из первых достоверных оценок распространенности корпоративного обучения в стране. В будущем сегмент корпоративного образования продолжит расширяться — инструмент позволяет оперативно настраивать программы обучения под запрос работодателей.

— отрасль —

Эксперты Высшей школы бизнеса Высшей школы экономики в свежем исследовании «Корпоративные университеты России-2022» представили портрет «университетских структур» российских компаний. Его авторы — директор Высшей школы бизнеса Высшей школы экономики Валерий Каткало и замдиректора по корпоративному обучению Высшей школы бизнеса Наталья Шумкова — систематизировали данные о сфере корпоративного образования в РФ. Для этого были опрошены 60 руководителей корпоративных университетов компаний из рейтинга «Эксперт-200» и других крупных российских организаций, которые сфокусированы на развитии человеческого капитала. Ответы поступили от 44 структур (75%), которые отвечают за обучение и развитие более 4 млн человек. Всего же в России более 100 организаций сообщили о наличии проекта или программы «корпоративный университет».

Интерес к развитию корпоративных программ обучения со стороны компаний объясняется разрывом между теоретическими знаниями, которые выпускники получают в традиционном университете, и набором практических навыков, который необходим работодателю. Из-за несоответствия образовательных программ требованиям рынка труда компаниям приходится доучивать выпускников «на месте». Эксперты на рынке труда считают, что потребность в собственных программах обучения будет только расти. Как отмечает эксперт направления «Экономика и социальное развитие» Центра стратегических разработок (ЦСР) Евгения Васильева, идеология непрерывного обучения в последнее время становится одной из ключевых тенденций в сфере образования. «Профессиональные знания устаревают ввиду быстро меняющихся мировых процессов, развития технологий и инноваций, поэтому на рынке труда возрастает потребность в практикоориентированном подходе при подготовке кадров и развитии профессиональных компетенций. Компаниям важно оперативно менять процессы, отвечая изменениям, удерживая при этом и развивая в соответствии с потребностью «talents» компании, а сотрудникам — осваи-



вать новые компетенции, развивать навыки, как профессиональные, так и личностные», — добавляет эксперт. Задачи современных корпоративных университетов не ограничиваются механическим «доучиванием» сотрудников под нужды предприятия. В исследовании авторы делают акцент на трансформационной роли таких институций — их эволюции «от провайдеров обучения сотрудников к драйверам развития компании». То есть современные корпоративные университеты нацелены на трансформационное обучение и развитие как руководителей, так и других сотрудников, а также на создание и распространение внутри организации передовых знаний. Как показало исследование, на содержание образовательных структур у компаний уходит в среднем 1,2% годового бюджета фонда оплаты труда (ФОТ), или 401,6 млн руб. При этом спектр деятельности российских корпоративных университетов разнообразен (это и издательская деятельность, и координация взаимодействия компаний с традиционными вузами). Помимо

образовательной функции почти 70% структур занимаются оценкой персонала. Зачастую она необходима для подбора программ обучения, число которых в портфелях университетов колеблется от 10 до 2,1 тыс. Такой разброс исследователи объясняют тем, что некоторые организации учитывают только комплексные образовательные решения, другие же — все программы, включая микрообучение. Во многом корпоративные университеты нацелены на массовое обучение и развитие талантов каждого сотрудника: 77% опрошенных сообщили о готовности обучать весь персонал компании. Такой подход способствует росту общей результативности предприятия, с другой стороны, может свидетельствовать о понимании компанией разрыва между реальными и необходимыми компетенциями по каждой бизнес-функции и каждому уровню управления организацией, отмечают авторы.

Хотя часть университетских структур (14%) сфокусирована на обучении и развитии лишь руководителей высшего, среднего и линейно-

го звена, программы половины корпоративных университетов открыты и внешним слушателям. Так, 36% структур готовы обучать персонал в рамках цепочки поставок (клиенты, подрядчики, иные физлица), что позволяет повысить эффективность компании и ее устойчивость. Еще 16% занимается подготовкой студентов и школьников, привлекая молодые таланты и решая задачи по набору на массовые специальности. В среднем для внешних клиентов доступно 82,5 программы. Из-за разных подходов к обучению диапазон целевой аудитории корпоративных университетов колеблется от 1,5 тыс. до 880 тыс. человек при средней численности более 73 тыс. человек на один университет. В 2021 году в среднем на обучение одного человека ушло 43,4 часа (от 2,3 часа до 150 часов). Этот показатель в целом соответствует средней трудоёмкости «навыковых» программ университетов в 42,5 часа. Доступности программ в последние годы способствовал перевод обучения в онлайн-режим: с 2019 по 2021 год доля онлайн-обучения выросла с 28% до 68%. c16

## Самоучение — свет

Редактор приложения «Корпоративные университеты» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о важности информационной ревизии отрасли корпоративных университетов.



Несмотря на то что в России существует несколько десятков корпоративных университетов, история многих из которых насчитывает уже больше двух десятилетий, до этой осени большинство из них были малоизвестны как на рынке труда, так и в профильном сообществе. Причин у этого много — это и традиционная закрытость компаний отдельных секторов экономики, и восприятие корпоративного университета как сугубо внутренней структуры компании ее руководством, и, наконец, отсутствие подходящих форматов для разговора о них. Однако сейчас — этой осенью — ситуация имеет шанс кардинально измениться.

Благодаря выходу справочника «Корпоративные университеты России-2022», составленного Высшей школой бизнеса Высшей школы экономики, теперь любой желающий может ознакомиться с основными параметрами организации и работы крупнейших корпоративных университетов в РФ. Важность исследовательской работы, проделанной руководством школы, нельзя переоценить — до этого никакого единого документа об этой отрасли не существовало в принципе. Информация по крупицам собиралась журналистами и экспертными агентствами для составления рейтингов, однако они обычно не описывали и четверти всех существующих в РФ корпоративных университетов.

Я хорошо помню свое собственное изумление от этой ситуации — университеты есть, а информации о них в открытом доступе практически нет — в тот момент, когда Издательский дом «Коммерсантъ» только запускал приложение «Корпоративные университеты» в 2020 году и мне, как его редактору, предстояло собрать первый номер. Все, что тогда, три года назад, можно было сделать, выпуская профильное медиа про отрасль, — это разговаривать отдельно с каждым ее игроком. Были моменты, когда у меня, признаться, были сомнения в том, что наше издание может существовать при таком дефиците фактуры для текстов. Однако руководство службы «Издательский синдикат», в ведении которого находятся такие проекты, было уверено в том, что даже такая закрытая сфера, как корпоративные университеты, рано или поздно будет заинтересована в том, чтобы про нее узнали, и что она станет объектом для непредвзятого исследования профильными специалистами. Так и оказалось.

При этом справочник «Корпоративные университеты России-2022» не просто удовлетворяет запрос на информацию, который существует давно, он еще и открывает для самих членов отрасли новые возможности, и в первую очередь возможность увидеть себя чужими глазами, сравнить себя с другими и осознать свои сильные и слабые стороны. А именно это — способность переформулировать свой HR-бренд — сейчас особенно важно для любой компании, ведь конкуренция за соискателей на российском рынке труда продолжает нарастать.

# «Цель любого корпоративного университета — внести вклад в устойчивую конкурентоспособность компании»

— прямая речь —

В ноябре Высшая школа бизнеса Высшей школы экономики представила свое исследование отрасли российских корпоративных университетов — справочник «Корпоративные университеты России-2022». «Ъ» поговорил с одним из его составителей, директором Высшей школы бизнеса Высшей школы экономики ВАЛЕРИЕМ КАТКАЛО, о том, как российские корпоративные университеты развивались последние 30 лет, какие образовательные форматы они сейчас используют и почему собственные учебные программы нужны каждой крупной компании.

— Так сложилось, что до этого момента в России отрасль корпоративных университетов изучалась только в рамках подготовки каких-либо отраслевых рейтингов. Почему вы посчитали важным сделать именно справочник этих организаций, не стремясь как-то сразу же сравнить их между собой?

— За последние 20–25 лет корпоративные университеты и в мире, и в России стали важным элементом систем управления развитием ведущих компаний. При этом в разных странах и отраслях корпоративные университеты имеют общие профессиональные основы организации, стадий эволюции и современной цифровой трансформации. Вместе с тем особенности построения корпоративного обучения и критериев оценки его результатов для каждой компании весьма различны, что предопределяется ее стратегией, бизнес-моделью, корпоративной культурой. Иными словами, с одной стороны, цель любого корпоративного университета — внести вклад в устойчивую конкурентоспособ-

ность компании путем формирования у ее руководителей и сотрудников способности учиться новому быстрее и более эффективно, чем конкуренты. Но, с другой стороны, измерить неким количественным показателем степень зрелости и успешности того или иного корпоративного университета в достижении такой цели крайне сложно. Понятно, что можно говорить о численности целевой аудитории, о масштабе и разнообразии портфеля образовательных решений, о размере бюджета, однако эти и другие показатели могут сильно варьироваться от компании к компании, не свидетельствуя о том, что какой-то корпоративный университет лучше или хуже другого. Поэтому создание рейтинга корпоративных университетов — малореальная задача: нет возможности их сравнить как компании — по показателям рыночной капитализации или выручки — или как бизнес-школы — по уровню зарплат выпускников. Напротив, ответить на вопрос, что собой представляет сегодня популяция российских корпоративных университетов, возможно, и мы решили сосредоточиться именно на этой задаче.

— Справочник подразделяет «моментальный снимок» состояния отрасли российских университетов. А что можно было бы сказать о ней в динамике?

— Первые российские корпоративные университеты начали возникать с середины 1990-х годов, когда их начали создавать крупные российские компании, среди них «Газпром», АвтоВАЗ, ММК, «Вымпелком» и ряд других. С развитием рыночной экономики в нашей стране они одними из первых стали искать корпоративные ответы на потребности в кадрах нового типа. Настоящий бум открытия пришелся на период с середины 2000-х по середину 2010-х годов, когда стартовало большинство ныне действующих корпоративных университе-

тов ведущих российских компаний: РЖД, Сбербанк, «Росатом», «Газпром нефть», НЛМК, ТМК и других. Корпоративные университеты стали важным инструментом реализации стратегий этих компаний и драйвером их организационных трансформаций. В начале 2020-х годов корпоративные университеты продолжали активно создаваться, например «Почты России», «Интер РАО», АЛРОСА. При этом все чаще корпоративные университеты определяют свою деятельность не как T&D (тренинги и развитие), а как L&D (обучение и развитие). Эти термины отражают качественно разные подходы: распространение термина «обучение» (learning) отражало такие прогрессивные тренды, как перенос акцента с передачи знаний и навыков от преподавателя на самообучение и саморазвитие, а также коллаборативное обучение и развитие сотрудников компаний, не говоря уже об усилении тенденции к непрерывному обучению.

— Как вы выбирали корпоративные университеты для участия в справочнике?

— Нам было известно примерно о 100 корпоративных университетских компаний, которые ведут свою деятельность в РФ. Мы направили в 60 из них предложение участвовать в нашем исследовании и анкету, которую необходимо было заполнить, ответив на вопросы об основных параметрах деятельности. Мы хотели выяснить их организационно-правовой статус, их место внутри системы управления компанией, мы хотели понять, каков и из чего состоит портфель их образовательных решений, каков состав их преподавателей. Косвенным подтверждением того, что составленная нами анкета была актуальной, является то, что 75% наших респондентов, то есть 44 корпоративных университета, вернулись к нам с ответами на вопросы.

— А почему кто-то решил не принимать участие в вашем исследовании?

— Кто-то из университетов оказался не готов в нужный срок ответить на наши вопросы, потому что у них не было опыта структурированного самоисследования. Кто-то не был уверен в том, что им нужна публичность, так как считает корпоративный университет сугубо внутренним подразделением компании. Для кого-то из компаний, участие в такой публикации могло повысить санкционные риски. Наверное, вот так можно суммировать основные причины отказов.

— Какую картину отрасли вы в итоге получили по результатам анкетирования ваших респондентов? Возможны ли для ее оценки какие-либо международные сравнения?

— Мы не ставили перед собой такой задачи. Конечно, существование какой-либо национальной специфики у российских корпоративных университетов можно предположить, но мне хотелось бы отметить, что серьезная часть из них очевидно стремилась к международному профессиональному признанию, а значит, к работе по общепринятым стандартам качества. Два корпоративных университета из нашего справочника — Сбербанк и СИБУР — обладают международной аккредитацией CLIP (Corporate Learning Improvement Process) EFMD, а корпоративный университет НЛМК успел в начале года пройти процедуру допуска к ней. Еще два — Банка России и Сбербанк — сертифицированы по системе EFMD EOCCS (Global Online Course Certification System). Сбербанк, РЖД и «Газпром нефть» — сертифицированы глобальной ассоциацией Global Council of Corporate Universities. Следует также отметить Академию «Росатом», «Билайн Университет» и ТМК2U, которые имеют ряд призов престижных международных конкурсов. c14

# КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

## «Цель любого корпоративного университета — внести вклад в устойчивую конкурентоспособность компании»

— прямая речь —

**С13** Характерно, что все названные корпоративные университеты кроме получения наград на международных профессиональных конкурсах также неоднократно становились победителями и призерами российских конкурсов в области корпоративного обучения. Иначе говоря, мы видим у ведущих российских корпоративных университетов отчетливое желание сверить себя, свой уровень развития с лучшими международными профессиональными практиками. — **Может быть, можно сделать какое-то сравнение, если посмотреть на среднестатистическую цифру расходов?**

— Считается, что в экономически передовых странах компании тратят на обучение и развитие сотрудников 2–2,5% от расходов на персонал. В России мы видим меньшее значение этого показателя — 1,8–2%, а в абсолютных цифрах годовой бюджет корпоративного университета составляет в среднем 400 млн руб. в год.

— **А что вам удалось узнать по результатам опроса о подходах к образованию, которые они практикуют?**

— Во-первых, после пандемии COVID-19 доля онлайн-обучения выросла до 68%, во-вторых, у подавляющего большинства корпоративных университетов (91%) реализуется система «Лидеры учат лидеров» (LUL) как регулярное вовлечение в преподавание ключевых руководителей и экспертов организации. Они обсуждают с обучающимися внутренние и внешние вызовы, стоящие перед компанией, ее миссию и ценности. Также они разъясняют принципы и методы внедрения принятых в организации моделей лидерства и ведения бизнеса, делятся профессиональными знаниями и навыками. Не будет преувеличением сказать, что онлайн-обучение и система LUL стали необходимыми атрибутами современного российского корпоративного университета.

— **Сколько времени в среднем руководители тратят на обучение своих сотрудников? Был ли у вас в анкете такой вопрос?**

— Среднее количество академических часов преподавания руководителями высшего и среднего звена в год составляет 13,3 часа (чуть менее 2 дней).



Валерий Каткало, директор Высшей школы бизнеса Высшей школы экономики

— **Есть ли у вас какие-то данные о том, как руководителей готовят к роли преподавателей?**

— Безусловно, подготовка преподавателей к эффективной работе в системе LUL и управление этим пулом преподавателей требуют особых компетенций. Этот пул может составлять до 2,5 тыс. человек, как в «Магните», а доля доходить до 85% (Банк России) от общего числа руководителей высшего и среднего звена. Другим очень важным преподавательским ресурсом корпоративного университета являются внутренние тренеры. Школы внутренних тренеров есть у 34 компаний из 44. Характерен пример корпоративного университета НЛМК, где в созданной в 2017 году Школе внутренних тренеров ежегодно преподают более 450 менеджеров и экспертов компании, с их участием реализуется почти 100% программ этого корпоративного университета.

— **Можно ли выделить еще какие-то моменты, общие абсолютно для всех?**

— Один из главных трендов в развитии систем корпоративного обучения сейчас — это фокус на учете потребностей сотрудников, своего рода массовой персонализации обучения. Изначально корпоративное обучение понималось в виде системы курсов, которая была обязательна для всех. Дело не в том, что такой подход был хорошим или плохим — он был возможен в другой, индустриальной эпохе. Хотя, отмечу, уже тогда были все-таки различные подходы к тому, насколько компания должна учитывать какие-то собственные потребности сотрудников.

Сейчас в условиях повсеместной цифровой трансформации корпоративные университеты стремятся предложить своим целевым аудиториям не просто набор каких-то курсов, но возможность стать частью

цельной и динамично обновляемой образовательной среды. Она не только расширяет и обогащает возможности обучения и саморазвития сотрудников, но и серьезно подкрепляет роль обучения в культурном коде компании, ее ДНК. Инвестиции в такие платформы, образовательные маркетплейсы являются и важным маркером реального лидерства руководства компании в продвижении этой корпоративной ценности. Отмечу, что, используя понятие «среда», я говорю не только о наличии у компании некоей образовательной платформы, где учебные материалы и микрокурсы доступны онлайн 24/7. Среда — это еще и характеристика пространства, где компания стимулирует социальное и неформальное обучение, возникновение социальных сообществ людей, где они могут учиться друг у друга и обмениваться опытом. Если у компании это получается, то возникает дополнительная поддержка более формализованной системы LUL, где чаще всего лидерами понимаются старшие по должности. В таких сообществах лидерами являются те, кто больше знает и умеет, то есть появляется возможность более неформального обучения.

— **А видите ли вы какую-то специфику российских корпоративных университетов в связи с особенностями российского рынка труда? Например, у нас традиционно относительно низкая безработица, но высокая текучка персонала практически во всех отраслях.**

— Думаю, что именно при таких характеристиках рынка труда роль корпоративного университета в успешном развитии компании становится особенно велика. Ведь корпоративный университет — это не только инструмент обучения и развития сотрудников, это также инструмент их интеграции в корпоративную культуру компании и отсева тех, кто не готов разделять корпоративные ценности. Целевая модель работника предполагает его готовность все время обновлять свои знания и умения, быть открытым новому. Корпоративный университет позволяет выявить тех, кто готов стремиться к этому идеалу, и тех, кто ему не соответствует. Таким образом, чем более активно корпоративный университет работает на селекцию персонала, тем потенциально меньше в будущем компания будет сталкиваться с проблемой текучки.

— **То есть роль корпоративного университета в развитии компа-**

**нии на самом деле фактически ключевая?**

— В последние годы по всему миру не только стало отчетливым трендом изменение роли корпоративного университета от провайдера обучения к его активатору, но и эта роль стала безусловно стратегической. Эффективные системы корпоративного обучения теперь понимаются как акселераторы цифровой трансформации компании и переосмысления работы через расширение возможностей человеческого интеллекта, развитие актуальных компетенций и организационных способностей.

— **Тогда значит ли это, что в большинстве случаев аудиторией российских корпоративных университетов выступают все сотрудники компании?**

— Что касается целевой аудитории, то более чем в 80% случаев корпоративные университеты из нашей выборки демонстрируют инклюзивный подход к управлению талантами. Это означает, с одной стороны, что весь персонал компании рассматривается как «таланты», обладающие теми или иными сильными качествами, которые компания может им развивать и обеспечивает тем самым повышение результативности, с другой стороны, по отношению к каждой бизнес-функции и каждому уровню управления организацией есть свои ожидания по скорости преодоления разрыва между имеющимся и требуемым уровнями компетенций. Часть корпоративных университетов более традиционно сфокусирована на обучении и развитии руководителей высшего, среднего и линейного звена (14%). Ряд из них выходит за рамки ДПО и занимается дополнительным обучением студентов и школьников (16%), удерживая, таким образом, в фокусе стратегию привлечения молодых талантов и решая задачи по набору на массовые специальности.

В результате диапазон целевой аудитории среднестатистического российского корпоративного университета может колебаться от 1,5 тыс. до 880 тыс. человек при средней численности более 73 тыс. человек на один корпоративный университет. Совокупно компании пула участников исследования отвечают за обучение и развитие более чем 4 млн взрослого населения России.

— **Как вы думаете, по какому пути пойдет развитие корпоративных университетов в следующие несколько лет? Ведь многие ком-**

**пании столкнутся со снижением своих доходов и необходимо более тщательно отнестись к тратам.**

— Многие великие бизнес-лидеры, в том числе российские, не раз подчеркивали, что в любой кризисной ситуации последнее, что вы должны оптимизировать, — это инвестиции в технологии и в развитие сотрудников. Думаю, значительная часть ведущих российских компаний разделяет этот тезис и на простое сокращение расходов на обучение не пойдет. Однако усилится запрос на рост результативности использования бюджетов корпоративных университетов. Например, при уже отмеченном среднем значении 400 млн руб. бюджета российского корпоративного университета теперь предстоит при его нулевом росте создавать больше образовательных решений в различных каналах обучения (очное, онлайн, социальное) и делать это в два раза эффективнее. То есть будет идти поиск путей повышения отдачи на инвестиции в корпоративное обучение.

— **Справочник, безусловно, очень важная для отрасли вещь, которая позволяет им посмотреть на себя, на коллег и как-то обновить свои представления о том, как необходимо развиваться. Планируете ли вы сделать его выпуск постоянным?**

— Да, периодическое обновление нашего справочника было бы полезным, и мы в Высшей школе бизнеса Высшей школы экономики уже проектируем следующие стадии данного исследования. Но я надеюсь, что справочник будет не единственным инструментом самоорганизации и развития профессионального сообщества корпоративных университетов России. Летом этого года мы совместно с руководителями восьми ведущих корпоративных университетов страны провели на базе корпоративного университета НЛМК в Липецке Первый Форум лидеров корпоративного обучения России, на который собрались около 300 ключевых экспертов для обсуждения новых трендов и обмена опытом. Уже начал работу Программный комитет Второго Форума, который мы планируем провести в июле 2023 года на базе Корпоративного университета «Газпром нефть» и который, уверен, также сыграет важную роль в профессиональном развитии российских корпоративных университетов.

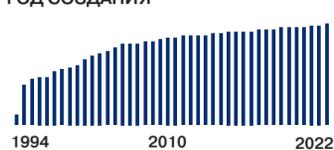
**Интервью взяла Анастасия Мануйлова**

## РОССИЙСКИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ В 2022 ГОДУ

ИСТОЧНИК: HSE.RU.

### ОБЩИЙ ПОРТРЕТ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

ГОД СОЗДАНИЯ



РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ НАЧАЛИ СОЗДАВАТЬ СВОИ КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ В 1990-Х ГОДАХ. В ИХ ЧИСЛЕ — КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ КОМПАНИЙ ГАЗПРОМ, АВТОВАЗ, ММК И ВЫМПЕЛКОМ

ГЕОГРАФИЯ РЕГИСТРАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ



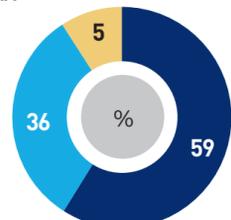
Количество корпоративных университетов с местом регистрации в указанном на карте городе

СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА — % ФОТ\*

**1,19** %

\*Фонд оплаты труда

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА



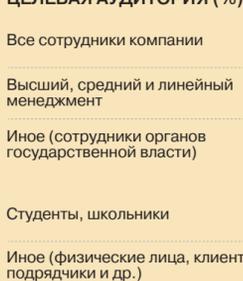
СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

**401,6** МЛН РУБ.

● Департамент/управление материнской компании  
● Дочернее общество  
● Иное

### КОМАНДА И СТРУКТУРА

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ (%)



Внутренняя целевая аудитория

СПЕКТР ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



СРЕДНЯЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

**73 093** ЧЕЛОВЕКА

СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ В 2021 ГОДУ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

**43,4** ЧАСА НА ЧЕЛОВЕКА

ДИАПАЗОН ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

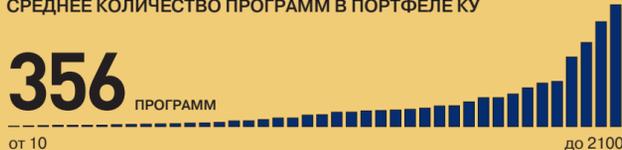


ДИАПАЗОН СРЕДНЕГО КОЛИЧЕСТВА ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ

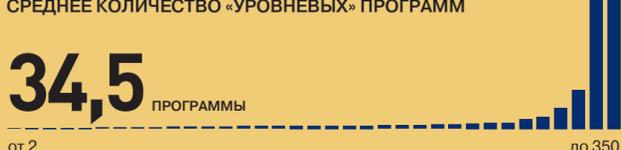


### ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ



СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО «УРОВНЕВЫХ» ПРОГРАММ



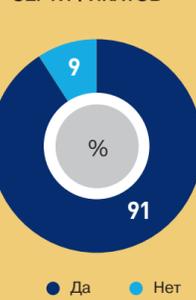
СРЕДНЯЯ ТРУДОЕМКОСТЬ «НАВЫКОВЫХ» ПРОГРАММ

**42,5** ЧАСА

ДОЛЯ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ



НАЛИЧИЕ СОБСТВЕННЫХ ДИПЛОМОВ/СЕРТИФИКАТОВ



### ОСНОВНЫЕ ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ В 2020–2022 ГОДАХ (%)

