



КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ ГМК КАЗАХСТАНА

Обзор деятельности за 2024

Август, 2025 год



СОДЕРЖАНИЕ

▶ ВВЕДЕНИЕ	5
▶ ТРЕНДЫ В ОБУЧЕНИИ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ГМК КАЗАХСТАНА	10
▶ ОБЩИЙ ПОРТРЕТ КУ ГМК	22
▶ ПОРТРЕТЫ КУ ГМК КАЗАХСТАНА, ПРИНЯВШИХ УЧАСТИЕ В ОБЗОРЕ	30
▶ КОМАНДА ПОДГОТОВКИ ОБЗОРА	55
▶ ИСТОЧНИКИ	56



В Год рабочих профессий мы с гордостью представляем первый отраслевой обзор, посвящённый вопросам обучения и развития персонала в горно-металлургическом комплексе (ГМК) Казахстана — сфере, в которой мы работаем и которой искренне гордимся.

Проект стартовал в 2024 году в партнёрстве с шестью компаниями ГМК, каждая из которых уникальна по численности персонала, внутренним процессам и подходам к развитию сотрудников.

Что нас объединяет? Общее стремление дать сотрудникам знания и инструменты, делающие работу эффективнее, бизнес успешнее, а людей — более вовлечёнными и удовлетворёнными своей деятельностью.

Несмотря на различия и конкуренцию в отдельных направлениях, мы видим ценность в партнёрстве. Мы хотим учиться друг у друга, делиться лучшими практиками, повышать уровень безопасности и эффективности, а также выстраивать продуктивные коллаборации.

Чтобы это стало возможным, важно понимать сильные стороны каждой компании, осознавать, чем мы можем поделиться, а в чём нуждаемся. Только объективная картина позволяет адекватно оценивать собственные успехи и двигаться вперёд.

Мы выражаем искреннюю благодарность корпоративным университетам компаний **KAZAKHMYS, QARMET, KAZZINC, KAZATOMPROM, АЛТЫНАЛМАС** — за активное участие и вклад в исследование.

Отдельная благодарность — руководству ERG Kazakhstan: Серику Шахажанову, Генеральному директору и Анастасии Круч, Заместителю Генерального директора по персоналу и культуре, — за поддержку инициативы.

Особую признательность выражаем профессору Валерию Катькало, Директору Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, и доктору Мартину Мюле, Директору по корпоративным сервисам EFMD и руководителю программы аккредитации CLIP, — за вдохновение, экспертную поддержку и личное участие.

В дальнейшем мы планируем расширять масштаб исследования, чтобы углубить понимание состояния и перспектив корпоративного обучения в Казахстане. Это создаст платформу для обмена опытом и лучшими практиками, что, в свою очередь, повысит качество подготовки кадров во всех отраслях экономики страны.

С уважением,

команда Корпоративного университета ERG Kazakhstan – Валентина Сатарова, Ольга Иксанова, Айжан Базарбаева, Аида Бапахова, Зумрада Койжанова

**НАСТОЯЩИЙ ОБЗОР НЕ ОЦЕНИВАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМ ОБУЧЕНИЯ,
А СЛУЖИТ ОРИЕНТИРОМ ДЛЯ САМОАНАЛИЗА, ОБМЕНА ПРАКТИКАМИ И
ФОРМИРОВАНИЯ ВЕКТОРОВ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ
ГМК КАЗАХСТАНА.**

**ВЫВОДЫ И МНЕНИЯ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ В ОБЗОРЕ, ОТРАЖАЮТ ЭКСПЕРТНУЮ
ТОЧКУ ЗРЕНИЯ АВТОРОВ ИССЛЕДОВАНИЯ.**

БЕНЧМАРКИ ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ ДАННЫЕ, КОТОРЫЕ БЫЛИ ОБОБЩЕНЫ ИЗ РАЗЛИЧНЫХ ИСТОЧНИКОВ (см. с.56).

В ГКМ Казахстана наблюдается значительная вариативность подходов к обучению и развитию сотрудников. Анализ шести корпоративных университетов, участвовавших в исследовании, выявил существенные различия, которые обусловлены:

- масштабом бизнеса каждой компании;
- особенностями корпоративной культуры;
- уровнем вовлеченности руководства;
- объемом выделяемых ресурсов на обучение.

Эти факторы формируют неоднородную среду, в которой эффективность программ обучения и развития существенно варьируется.

В одних корпоративных университетах приоритет отдан сотрудничеству с внешними обучающими организациями. Такая модель позволяет оперативно масштабировать обучение, привлекать узкоспециализированных высококвалифицированных экспертов и снижать нагрузку на внутренние ресурсы, использовать наиболее свежие практики. Основные внутренние компетенции сосредоточены вокруг управления подрядчиками, составления технических заданий, оценки качества услуг и контроллинга.

В других корпоративных университетах акцент сделан на развитие внутренних систем обучения. Здесь создаются адаптированные под бизнес программы, готовятся внутренние тренеры, развиваются производственные полигоны, тренажёры и симуляторы. Такой подход требует значительных инвестиций на старте, но позволяет добиваться большей точности контента, непрерывного повышения квалификации и укрепления внутренних связей. Это помогает не только улучшить качество образования, но и создать систему, ориентированную на долгосрочные результаты и постоянное совершенствование бизнес-процессов.

В обзоре представлены тренды горно-металлургической отрасли, определяющие систему развития персонала, а также направления и возможности для улучшений.

Данные представлены в обобщённом и индивидуальном виде по каждому корпоративному университету, информация о которых **была разрешена к публикации со стороны уполномоченных структур каждой компании, с учетом чувствительности по раскрытию информации в публичном поле.**

При подготовке обзора были использованы традиционные методы исследования корпоративных систем обучения, которые ориентированы не только на описание текущего состояния, но и на выявление ключевых факторов, **обеспечивающих вклад корпоративных университетов в развитие бизнеса компании.**

Три условия, при которых корпоративный университет способен быть драйвером развития бизнеса компании:

- 1. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА КАК ДРАЙВЕРА РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА.** Корпоративный университет приносит максимальную ценность, когда он интегрирован в стратегическую повестку компании — участвует в формировании HR стратегии, развитии лидерского резерва, поддержке трансформаций и внедрении изменений. У лидеров бизнеса корпоративный университет — стратегическая функция, тесно связанная с первым лицом компании и имеющая коллегиальный орган управления.
- 2. «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» — ДРАЙВЕР КУЛЬТУРЫ РАЗВИТИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ.** Вовлечение лучших управленцев и ключевых экспертов в обучение и передачу знаний укрепляет вертикальные связи, формирует культуру наставничества и придаёт обучению практическую направленность, создавая систему управления внутренними знаниями компании. Такой подход повышает доверие к образовательным программам, способствует закреплению ключевых корпоративных ценностей и улучшает управленческую преемственность.
- 3. УСТОЙЧИВОЕ И ДОСТАТОЧНОЕ РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ — ОСНОВА КАЧЕСТВА И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ РАЗВИТИЯ.** Предсказуемый бюджет — не формальность, а необходимое условие стратегического планирования. Только при ресурсной стабильности корпоративный университет может создавать комплексные долгосрочные программы, внедрять современные инструменты и выстраивать развитие персонала в долгосрочной перспективе. Компании, системно инвестирующие в обучение, демонстрируют рост операционной эффективности, снижение производственных ошибок и повышение вовлеченности сотрудников.

Корпоративный университет становится реальным конкурентным преимуществом только в том случае, если воспринимается как стратегический ресурс — с чётко определённой ролью, устойчивым финансированием и активной вовлечённостью лидеров. В такой конфигурации корпоративный университет способен не просто обучать, а формировать культуру развития, поддерживать операционную эффективность, готовить компанию к будущим вызовам.

ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ:

1. **Администрирование обучения** – поддержка учебного процесса, включающая (но не ограничивающаяся) регистрацию и консультацию участников, обработку заявок, управление расписанием, ведение документации (акты, отчёты, сертификаты и другое).
2. **Бюджет на обучение сотрудников** – объём денежных средств, выделяемых на организацию и проведение обучающих мероприятий для сотрудников (тренинги, сессии, программы). Не включает социальные и государственные образовательные инициативы.
3. **Внутренний тренер** – сотрудник компании, проводящий обучение для других сотрудников этой же компании.
4. **Внутренний эксперт** – сотрудник компании, участвующий в разработке и реализации образовательных решений.
5. **Исследовательская деятельность КУ ГМК** – целенаправленный анализ образовательных и производственных практик для улучшения программ обучения и развития персонала с учётом задач отрасли.
6. **Корпоративные программы по направлениям производства и поддерживающих функций** – внутренние учебные и квалификационные программы, основанные на профессиональных стандартах и специфике производства.
7. **Корпоративный университет (КУ)** – структурное подразделение компании, отвечающее за процессы обучения и развития сотрудников компании.
8. **Коуч** – специалист, который помогает человеку или команде раскрыть потенциал через специально выстроенный диалог без прямых советов, с опорой на вопросы и техники.
9. **Ментор** – опытный человек, который помогает менее опытному (менти) развиваться, делаясь опытом и поддержкой в неформальной и доверительной обстановке.
10. **Наставник** – опытный сотрудник, который помогает новичку или менее опытному коллеге адаптироваться, освоить задачи, встроиться в команду, передавая практические знания и навыки.
11. **Образовательное решение (ОР)** – учебные продукты и услуги, направленные на развитие знаний, навыков и компетенций сотрудников (курсы, программы, тренинги и другое).
12. **Обучающая онлайн платформа (Learning Management System (LMS))** – это веб-сервис и/или приложение, предназначенное для организации и проведения образовательных курсов, тренингов, семинаров и других форм обучения в онлайн-формате.
13. **Обучение** – специально организуемые обучающие мероприятия, адаптированные под потребности компании, осуществляемые на всех уровнях и во всех подразделениях компании, направленные на освоение сотрудниками определенной области знаний и навыков, путем участия в образовательных программах в рамках подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников с выдачей подтверждающего документа (аттестат, свидетельство, диплом, сертификат и другое).

ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ:

- 14. Общая площадь учебной инфраструктуры** – размер физического пространства, предназначенного для обучения сотрудников, включающий все помещения и объекты, задействованные в образовательном процессе (учебные помещения, учебные площади практического обучения и другое).
- 15. Обязательное обучение по безопасности** – установленный законодательством Республики Казахстан и корпоративными стандартами компаний процесс обязательной подготовки, переподготовки и проверки знаний сотрудников, руководителей и иных категорий персонала по вопросам охраны труда, промышленной, пожарной и иной безопасности. Обучение проводится до начала работы и в процессе трудовой деятельности в соответствии с утверждёнными программами и сроками, а также внутренними нормативами организации, с целью предотвращения производственного травматизма, аварий и иных инцидентов.
- 16. Онлайн-формат** – форма обучения с применением информационных и цифровых технологий, осуществляемая дистанционно, без очного взаимодействия с преподавателем.
- 17. Организация обучения** – полный цикл управления обучающим процессом, включая взаимодействие с заказчиком, анализ потребностей, разработку учебных программ и учебно-методических материалов, планирование и реализацию обучения, сопровождение участников, подведение итогов и оценку эффективности обучения.
- 18. Очный формат** – форма обучения с физическим присутствием обучающихся и преподавателей в учебных аудиториях, предполагающая непосредственное взаимодействие и участие в образовательном процессе с отрывом от основной профессиональной деятельности.
- 19. Профессиональное обучение** – система образовательных мероприятий, направленных на формирование, обновление и развитие профессиональных знаний, навыков и умений у сотрудников рабочих профессий. Включает начальную профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации, а также специализированные курсы по конкретным производственным задачам или требованиям работодателя.
- 20. Смешанный** – формат обучения, который сочетает элементы онлайн и очного форматов обучения.
- 21. Спикер** – участник конференций, семинаров, тренингов, форумов, обучающих и иных корпоративных мероприятий, выступающий с речью, докладом, лекцией или презентацией.
- 22. Студия/центр по оцифровке ОР** – структурное подразделение, осуществляющее перевод учебно-методических материалов в цифровой формат с целью разработки и создания курсов в онлайн-формате.
- 23. Учебные аудитории и классы** – это специально оборудованные помещения, предназначенные для проведения образовательных занятий, тренингов, лекций и других обучающих мероприятий.

ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ:

- 24. Учебная инфраструктура (УИ)** – учебные помещения (классы, лекционные залы, конференц-комнаты и другое), специально оборудованные площади для практического обучения (полигоны и прочее), оборудование (компьютеры, планшеты, проекторы, интерактивные доски, VR, AR и другое), обучающие онлайн платформы (например, Moodle, Blackboard и другие).
- 25. Учебные центры/локации** – это физические пространства, предназначенные для проведения обучающих мероприятий для сотрудников компании, которые могут быть как внутри самой компании, так и в сторонних учреждениях (корпоративные учебные центры, арендные внешние учебные центры, мобильные учебные центры, центры в образовательном партнерстве с учебными заведениями и другие).
- 26. Фасилитатор** – это человек, который помогает группе эффективно взаимодействовать, достигать целей и принимать решения, направляя процесс общения и обсуждения. Он не даёт прямых решений, а создает условия для продуктивного обсуждения, поддерживает атмосферу доверия и открытости.
- 27. Численность сотрудников** – общая численность сотрудников компании, включая численность головных офисов (центральных аппаратов) и активов компании (дочерних организаций, филиалов и другое), которая может указываться в настоящем обзоре в округленном/обобщенном формате.
- 28. Learning and Development (L&D)** — обучение и развитие персонала.

МЕТРИКИ И РАСЧЕТЫ:

- 1. Бюджет на обучение на 1 сотрудника (тенге)** – общий бюджет на обучение, разделённый на количество сотрудников.
- 2. Готовность использовать полученные знания** – параметр оценки участниками обучения программы, который рассчитывается как сумма оценок участников, готовых применить знания, делённая на количество участников группы.
- 3. Доля обучения в общих расходах на персонал (%)** – $(\text{расходы на обучение} / \text{общие расходы на персонал}) \times 100\%$.
- 4. Коэффициент успешного обучения (%)** — $(\text{число сотрудников, успешно сдавших экзамен с первого раза} / \text{общее число прошедших обучение}) \times 100\%$.
- 5. Количество обученных (чел./раз)** – общее количество проведённых обучений (раз), делённое на количество сотрудников компании.
- 6. Обновление портфеля ОР в среднем за год (%)** – $(\text{число обновлённых образовательных программ} / \text{общее число образовательных программ}) \times 100\%$.
- 7. Средний балл, полученный после обучения за период** – сумма баллов всех обучающихся по итогам обучения за период, делённая на количество обучающихся за этот период.
- 8. Удовлетворённость обучением в целом (NPS, %)** – разница между процентом промоутеров и процентом критиков по итогам оценки участниками учебного мероприятия.



1 ТРЕНДЫ В ОБУЧЕНИИ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ГМК КАЗАХСТАНА

▶ ГМК ОТРАСЛЬ КАЗАХСТАНА 1/2

ГМК ОТРАСЛЬ КАЗАХСТАНА является одной из ключевых в экономике страны, обеспечивая значительную часть экспортных доходов и занятости.



каждый **3**
из 10 сотрудников

487

промышленного сектора Казахстана работает на предприятиях ГМК

предприятий ГМК в Казахстане

Таб.1 Кол-во предприятий ГМК

178	услуги в горнодобывающей промышленности
107	металлургическое производство
69	производство готовых металлических изделий
59	добыча металлических руд
55	добыча полезных ископаемых
19	добыча угля

Таб.2 Доля (%) ГМК в Казахстане

39,3%	обрабатывающая промышленность
30,9%	общая структура промышленного производства
17,6%	экспорт
11,9%	ВВП

ГМК отрасль Казахстана занимает значимое место на мировой арене

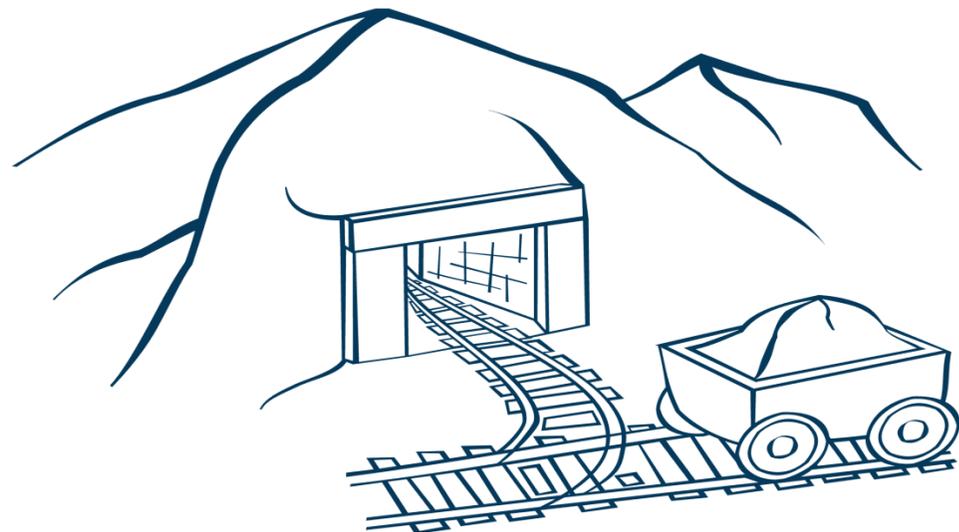
благодаря богатым природным ресурсам, стратегическому географическому положению и растущей роли в глобальных цепочках поставок сырья.

Таб.3 Место в мире по экспорту

Ключевые позиции ГМК РК	Мировой рейтинг	Объем (тыс.тонн)	Уд. вес в экспорте РК
2844 - Радиоактивные элементы и изотопы (Уран)	1	28,1	5,6%
7202 - Ферросплавы	5	1 812,5	3%
7403 - Рафинирован. медь и медные сплавы	7	478,7	5,1%
2603 - Руды и концентраты медные	8	1 852,0	3,9%

Таб.4 Место в мире по добыче

Место	Наименование	Доля
1	Уран	36,97%
2	Хром	12,40%
2	Асбест	20,61%
5	Висмут	0,99%
5	Кадмий	4,95%
5	Барит	7,30%
6	Рений	1,10%
7	Золото	4,02%
7	Сера	5,73%
8	Молибден	1,80%
8	Цинк	2,82%
8	Каменный уголь	1,49%
10	Бокситы (сырьевая руда)	1,17%
10	Серебро	3,36%
11	Сурьма	0,38%
11	Коксующийся уголь	0,63%
11	Медь	2,74%
12	Свинец	0,98%
13	Селен	1,50%
14	Железо и ферросплавы	0,76%



Эксперты и компании ГМК отрасли выделяют следующие основные перспективы ее развития:

- технологическая модернизация производства с упором на цифровизацию
- экологизация и декарбонизация
- индустрия 5.0 и человекоцентричность

ВНИМАНИЕ И ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ОСОБЕННО ВАЖНЫ ДЛЯ ГМК ОТРАСЛИ

ВЫЗОВЫ ГМК ОТРАСЛИ

- ▶ **Истощение минерально-сырьевой базы**
Большинство разведанных месторождений было открыто ещё в советский период. Отсутствие современных геологоразведочных данных и технологий ограничивает возможности поиска и освоения новых ресурсов, что угрожает долгосрочной устойчивости отрасли.
- ▶ **Высокая энергоёмкость и изношенность оборудования**
Отрасль характеризуется значительным потреблением энергии, что связано с устаревшими технологиями и низкой энергоэффективностью. Для повышения конкурентоспособности требуются крупные инвестиции в модернизацию производственных мощностей и внедрение энергосберегающих решений.
- ▶ **Дефицит квалифицированных кадров**
ГМК испытывает нехватку молодых специалистов из-за недостаточной привлекательности профессий, сложных условий труда и слабого имиджа отрасли. Это снижает потенциал внедрения инноваций и замедляет рост производительности.
- ▶ **Экологические риски и безопасность труда**
Нарастающее накопление техногенных отходов и значительный уровень загрязнения окружающей среды остаются важными проблемами. Развитие технологий переработки может обеспечить существенный экономический и экологический эффект. Одновременно важно усиливать культуру безопасности и защищённости сотрудников.
- ▶ **Зависимость от внешнеэкономических факторов**
Отрасль уязвима к санкционным ограничениям, нестабильности на международных рынках и политическим рискам, что требует проактивной диверсификации экспортных направлений и укрепления внутреннего спроса.

► ПРИОРИТЕТЫ И ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ГМК, ОТВЕЧАЮЩИЕ ВЫЗОВАМ ОТРАСЛИ

- **Цифровые компетенции.** Внедрение автоматизации, промышленных ИТ-систем, аналитики данных и цифровых двойников требует как подготовки новых специалистов, так и системной переподготовки действующих сотрудников.
- **Промышленная безопасность и охрана труда (HSE).** С учётом высоких производственных рисков компании усиливают обучение в сфере HSE с помощью учебных практических полигонов и внедрения строгих стандартов охраны труда и промышленной безопасности.
- **Техническая квалификация рабочих профессий.** На фоне дефицита квалифицированных сварщиков, электриков, машинистов и операторов особую актуальность приобретает развитие корпоративных учебных центров, учебных практических полигонов, симуляторов, VR/AR-тренажёров и дуальных программ в партнёрстве с колледжами.
- **Экологическая и ESG-компетентность.** Устойчивое развитие требует подготовки специалистов в области экологического менеджмента, рационального природопользования, декарбонизации и управления техногенными отходами.
- **Управленческие и лидерские навыки.** Внедряются адаптированные программы Executive Education и управленческие тренинги с фокусом на стратегическое мышление, бережливое производство, проектный менеджмент и agile-подходы.
- **Адаптация молодых специалистов.** Развитие системы наставничества, стажировок и карьерного сопровождения позволяет ускорить профессиональный рост молодых сотрудников и повысить уровень их удержания в компании.





В современном мире КУ стали ключевым инструментом реализации корпоративной стратегии и трансформации компаний, выступая драйверами инноваций и повышая эффективность бизнеса. В условиях быстро меняющейся среды они являются достойной альтернативой традиционным бизнес-школам и вузам, предлагая практико-ориентированное обучение, адаптированное под конкретные задачи организации.

Большинство компаний ГМК Казахстана в основном ориентируются на обучение по стандартам, установленным законодательством и внутренними регламентами, также:

- инкорпорированы в системы управления талантами;
- формализованы в разные организационные формы (отделы/департаменты обучения, КУ, учебные центры и прочее);
- имеют разные приоритеты, задачи и виды деятельности (администрирование процессов обучения, разработка ОР, взаимодействие с учебными заведениями, развитие учебной инфраструктуры, исследовательская деятельность и так далее);
- развивают системы передачи опыта и знаний (наставничество, менторство, сообщества и другие).

Несмотря на значительные усилия, развитие КУ в большинстве компаний ГМК ОГРАНИЧИВАЛОСЬ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ СЛЕДУЮЩИМИ ФАКТОРАМИ:

~50% бюджетов на обучение и развитие персонала компаний ГМК — расходы на поддержание учебных заведений в регионах присутствия с учётом:

Разрыв образования требованиям отрасли

Учебные программы вузов и колледжей не всегда синхронизированы с потребностями предприятий. Студенты получают теоретические знания, но слабо подготовлены к реальной производственной среде.

Недостаток практической подготовки

Слабое развитие дуального образования: взаимодействие предприятий и учебных заведений остаётся в основном точечным. Ограниченные возможности производственной практики: многие студенты проходят практику формально, без доступа к реальному оборудованию.

Устаревшее оборудование в учебных заведениях

В большинстве вузов и колледжей техника морально и физически устарела и не соответствует реальным условиям на предприятиях.

Нехватка педагогов с производственным опытом

Преподаватели редко проходят стажировки на производстве и не владеют новыми технологиями. Отток квалифицированных специалистов в частный сектор усиливает дефицит кадров в сфере образования.

Кадровый голод и старение персонала

Молодёжь не заинтересована в инженерных и рабочих профессиях, особенно в регионах. Уход специалистов старшего поколения не компенсируется притоком новых кадров.

Слабая профориентация в школах

Отсутствие системной работы с молодежью, особенно в малых городах и селах. Школьники недостаточно осведомлены о возможностях и доходах в ГМК.

~65% трудовых конфликтов в ГМК возникали из-за неудовлетворительных условий труда и качества управления. В результате компании ставили приоритет на инвестиции в улучшение социальных условий и рабочей среды, зачастую уделяя этому больше внимания, чем развитию человеческого капитала.

~70% объёма обучения в ГМК приходится на обязательные программы, продиктованные требованиями законодательства в области промышленной безопасности. Это ограничивает возможность отвлечения персонала на другие виды подготовки и фокус на корпоративное обучение. В результате недостаточно внимания уделялось таким важным направлениям, как освоение новых технологий, цифровизация производственных процессов, развитие руководителей среднего и линейного звена, подготовка их резерва и другим аспектам.

~80% корпоративных обучающих структур не разрабатывают собственные программы, а выполняют преимущественно административную функцию — координируют обучение между бизнес подразделениями и внешними провайдерами. Такая модель ограничивает гибкость, снижает адаптивность к стратегическим целям компании и затрудняет развитие уникальных компетенций внутри организации. Формирование внутренней экспертизы в области корпоративного обучения критически важно для поддержки технологических трансформаций и повышения конкурентоспособности отрасли.

~90% компаний реализуют внутренние системы передачи опыта и знаний, участие в которых чаще поощряется финансово. Однако часто эти системы не интегрированы в корпоративную культуру и механизмы оценки эффективности. Это ограничивает масштабируемость знаний, снижает преемственность и замедляет развитие компетенций на производственном уровне. Формирование устойчивых систем управления знаниями становится критически важным для повышения эффективности и сохранения экспертного потенциала отрасли.

► БЮДЖЕТ НА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ 1/2 ТРЕНДЫ

Таб.5 Данные по бюджетам на обучение сотрудников компаний (без учета затрат на поддержание учебных заведений, обучение не сотрудников компаний и внешних образовательных инициатив)

По 6 компаниям ГК в рамках настоящего обзора		Мировая практика (крупные и инновационные компании)			
~2 млрд. тенге	общий бюджет на обучение и развитие сотрудников от 342,5 млн. до 3,59 млрд. тенге	 Россия	 Европа	 США	 Мировые лидеры
~1%	доля расходов на обучение и развитие сотрудников в общих расходах на персонал от 0,04% до 1,8%	1,28 % (0,83 - 2%)	3%	3-5%	3-5%
~102 тыс. тенге	средний размер расходов на обучение и развитие 1 сотрудника от 5,7 тыс. до 189 тыс. тенге	~ 16 000 российских рублей (~ 106 тыс. тенге)	~1100 евро (~ 670 тыс. тенге)	~1000 – 1500 долларов США (~ 520-780 тыс. тенге)	~774 долларов США (~ 400 тыс. тенге)
<small>Эквивалент в тенге по курсу НБРК на 01.07.2025</small>					

- **Бюджет на обучение формируется исходя из краткосрочных задач обучения без учета инвестиций в среднесрочную и долгосрочную перспективу развития организации и сотрудников.** Как правило, его размер составляет не менее 1% затрат в соответствии с лицензионно-контрактными условиями недропользования. Это превращает инвестиции в формальную статью расходов, а не в инструмент развития.
- Разные модели реализации обучения (внутренние тренеры из числа сотрудников, корпоративные тренеры, внешние провайдеры), а также отсутствие системного подхода к оценке влияния результатов обучения на бизнес **не позволяют оценить эффективность расходов и моделей управления бюджетами обучения.**
- **До 70% бюджетов на обучение используются для реализации обязательных программ по безопасности и профессионального обучения по рабочим профессиям.** В то же время критически важные области для будущего отрасли, такие как цифровизация, технологическое обновление, развитие управленческих навыков, остаются недофинансированными и вне фокуса.
- **Наблюдается дисбаланс в распределении средств: значительная часть инвестиций направляется не на обучение собственных сотрудников, а на внешние образовательные инициативы.** Например, одна из опрошенных компаний в 2024 году инвестировала 1,3 млрд тенге в обучение персонала, тогда как вложения в профильные учебные заведения составили 3 млрд тенге.
- **Некоторые компании сократили бюджеты на обучение своих сотрудников примерно на 15%.** Для сравнения, в 2024 году в России прирост инвестиций в обучение составил 39%, а в 2025 году 33% работодателей увеличат расходы на обучение сотрудников, 54% сохраняют бюджеты на уровне 2024 года, лишь 9% сократят их и лишь 4% не планируют обучать сотрудников за счёт организации. Средний уровень затрат на обучение в охваченных исследованием компаниях значительно ниже, чем в США, Канаде и странах Европы, где крупные и инновационные компании инвестируют в развитие персонала, чтобы обеспечить конкурентоспособность и адаптивность в условиях трансформации рынка. Малые и средние компании, стремящиеся к быстрому прорыву, могут разово инвестировать в обучение 2–3 годовых фондов оплаты труда.

► БЮДЖЕТ НА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ 2/2 ТРЕНДЫ

В большинстве КУ ГК бюджет на обучение и развитие сотрудников формируются без учёта реальных потребностей. Развитие КУ ГК осуществляется в рамках утверждённых бюджетов на обучение, без дополнительного финансирования со стороны компаний.

- Обучение — это не просто расход, а стратегическая инвестиция в развитие компании. При недостаточном финансировании обучающих программ организация рискует утратить потенциал для роста, инноваций и поддержания конкурентоспособности.
- Практика выделять на обучение не менее 1% от фонда оплаты труда — это минимальный порог, а не ориентир. В мировой практике бюджеты на обучение часто составляют от 2% до 5% от общих расходов на персонал.

Почему важно системно выделять бюджеты:

- Компании ГК работают в условиях высокой технологической и операционной сложности, где низкий уровень компетенций создаёт прямые риски для безопасности, качества и эффективности производства.
- Без отдельного и гибкого финансирования невозможно внедрять современные форматы обучения — цифровые платформы, peer-to-peer обучение, наставничество, внутреннее тренерство и другие инновационные методы. Также это затрудняет развитие корпоративного университета (КУ), включая создание инфраструктуры и модернизированных моделей обучения с цифровыми симуляциями и видеокурсами.
- Инвестиции в КУ — это капитализация знаний внутри компании, снижение зависимости от внешних подрядчиков и ускорение адаптации новых сотрудников.
- Ведущие мировые компании ГК, такие как BHP, Rio Tinto и Vale, активно вкладываются в собственные обучающие центры и платформы, превращая их в ядро управления знаниями и инновациями.
- Без современной инфраструктуры КУ рискуют остаться лишь администраторами внешнего обучения, а не стратегическими партнёрами бизнеса.

Возможности для улучшений:

- Планировать бюджет на обучение, исходя в том числе из перспективных потребностей. Выделять отдельные статьи бюджета на ключевые направления: развитие лидеров, цифровые навыки, обучение наставников.
- Создать устойчивую модель финансирования КУ как внутреннего поставщика знаний и трансформаций, а не только исполнителя формальных программ.
- Выделять отдельный бюджет на развитие КУ: обучение внутренних тренеров и методистов, разработку курсов, закупку тренажёров, программного обеспечения, платформ, создание цифровой библиотеки знаний.
- Инвестировать в обучающую инфраструктуру — аудиторный фонд, мобильные классы, системы онлайн-оценки и трекинга компетенций, учебные практические полигоны.
- Увязать инвестиции в обучение с реальными бизнес-показателями компании — оценивать не только затраты, но и результаты обучения: производительность, удержание, скорость адаптации и рост внутреннего кадрового резерва.

► МЕСТО В КОМПАНИИ И УПРАВЛЕНИЕ КУ ТРЕНДЫ И ИТОГИ

Таб. 6 Сравнение мест в компании и управления КУ

Регион / Страна	Орг. форма КУ	Подчинение директора / руководителя КУ	Управление КУ	Характерные управленческие практики
 КУ ГКМ Казахстана	Отдел или департамент внутри HR, отдельное подразделение внутри компании	HR директору или департаменту по персоналу	В основном HR директором или департаментом по персоналу	<p>Два основных варианта:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Линейное администрирование, фокус на обучении «по запросу», низкая автономность; ▪ Частично автономны, иногда участвуют в стратегических инициативах
 КУ России (крупные компании)	Подразделение департамента HR или дочернее общество	HR директору или генеральному директору компании	Наблюдательный \ Ученый совет	Матричное управление, КПЭ с акцентом на результаты обучения, активная роль в реализации стратегии
 КУ Европы (крупные корпорации)	Центр компетенций / университетская структура	C-level: Chief Learning Officer, HR, CEO	Learning Governance Board, Academic Board	Agile-структуры, проектное управление, обучение как часть бизнес стратегии
 КУ США (корпоративные гиганты)	КУ как самостоятельная единица или подразделение Global Learning	L&D директору или Chief People Officer	Faculty Council, Learning Advisory Board	Полная автономия, свой бюджет, долгосрочные стратегии развития лидеров и инноваций
 Мировые лидеры КУ (глобальные платформы)	Университет — стратегическая платформа / экосистема	C-Level, участие в совете директоров	Global Learning Council, Expert Panels	Глобальное управление знаниями, единые стандарты, цифровая трансформация через КУ

Организационно-правовая форма КУ ГКМ Казахстана:

17 % — формализованы в КУ, 63 % — входят в подразделения управления персоналом.

Большинство КУ реализуют функцию обучения и развития персонала и не играют ведущую роль в трансформации бизнеса.

Учёный совет (или аналогичный экспертный орган) в КУ встречается не всегда, но в зрелых и стратегически ориентированных КУ есть аналогичные структуры, часто под другими названиями.

Только в одной из шести КУ ГКМ, принявших участие в настоящем обзоре, функционирует Ученый совет КУ с вовлечением топ-менеджмента и ведущих внутренних и внешних экспертов.

Почему это важно для развития как отдельных компаний ГКМ, так и всей отрасли:

Отсутствие автономности КУ снижает эффективность его деятельности. Без экспертного или учёного совета КУ рискует оставаться технической службой, а не стратегическим партнёром бизнеса. Такой совет превращает обучение в инструмент качества, изменений и развития лидерства.

Возможности для улучшений:

1. Рост экспертизы КУ до уровня партнёра бизнеса, лидера трансформации, а не только структуры, ответственной за обучение.
2. Внедрение полноценных учёных советов КУ с участием бизнес-лидеров, внутренних и внешних экспертов, с включением следующих компетенций:
 - утверждение учебных программ и подходов;
 - оценка качества контента и методологии;
 - разработка стратегий обучения;
 - вовлечение экспертов из бизнеса и науки;
 - аккредитация внутренних программ;
 - обсуждение внедрения инноваций.

▶ ПРАКТИКИ ПЕРЕДАЧИ ОПЫТА И ЗНАНИЙ

Компании Казахстана начинают активно развивать системы передачи знаний и опыта, однако эта практика пока только формируется. На данный момент существует несколько вызовов:

Недостаточная системность: многие компании готовят тренеров и лидеров, но процессы остаются спонтанными и не интегрированы в общую стратегию развития.

Сложности стандартизации: программы наставничества и обучения не всегда стандартизированы, что затрудняет их масштабирование и снижает эффективность.

Ограниченные ресурсы и инициативы: внедрение внутренних тренеров часто ограничивается разовыми инициативами, которые не поддерживают долгосрочные цели бизнеса.

Нехватка стратегической связи: развитие внутренней экспертизы не всегда связано с общими целями компании, что снижает её эффективность.

Таб. 7 Сравнение практик передачи опыта и знаний в крупных компаниях

Практика	 Казахстан	 Россия	 Европа	 США	 Мировые лидеры
Наставничество	Часто проводится формально	Формализовано, встроено в бизнес-процессы	Встроено в HR стратегии	Стандартизировано (четкая система)	Базовая часть адаптации
Менторинг / Коучинг	Редко и не структурно	Распространен в основном на мидл и топ уровне	Распространён	Используется повсеместно	Ядро лидерского развития
Внутреннее тренерство	Почти не используется	В большинстве КУ развито	Поддерживается активно	Чёткие политики и мотивация	Расширяется как альтернатива внешним провайдерам
Проф. сообщества (CoP)	Слабо развиты	В крупных КУ, есть использование ИИ для модерации сообществ	Интегрированы в бизнес	Распространены	Широко применяются в agile и инновациях
Базы знаний / Wiki	Есть, но не актуализируются	Активно развиваются	Внедрены в цифровую среду	Стандартизированы	Обязательный компонент КМ
Job shadowing / Ротации	Почти не применяется	Отраслевой подход, есть межотраслевые программы	Применяется регулярно	Стандарт в больших корпорациях	Agile-подход к обучению
Peer-to-peer обучение	Нечасто или в ограниченном масштабе	Широко развито в ведущих КУ, не системно в других	Встроено в культуру	Широко развито	Массово внедряется
Цифровизация / ИИ / Тренажёры	Пилоты, слабая системность	Активно развивается ИИ, есть тренажёры в промышленной сфере	Расширяются	Интегрированы в LXP/HR Tech	Новый глобальный стандарт
Участие сотрудников в разработке программ обучения	В основном по инициативе специалистов	Активно развивается, обязательно в ведущих КУ	Системно, вовлечены во все этапы	Обязательный процесс в инновационных компаниях	Принято в компаниях с высоким уровнем вовлеченности

► СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» ТРЕНДЫ

В целях устойчивости систем передачи и сохранения опыта и знаний все больший интерес у компаний вызывает система «Лидеры учат лидеров», которая является базой для сильных корпоративных структур обучения / КУ.

В рамках данной системы руководители и высококвалифицированные специалисты компании передают свои знания и опыт другим потенциальным лидерам внутри организации. В этой системе акцент делается на наставничестве, обмене опытом и развитии лидерских качеств у сотрудников.

«Лидеры учат Лидеров» является важным инструментом в развитии лидерства и преемственности внутри компании, помогает укрепить организационную культуру и обеспечить успешное управление в будущем, повышая вовлеченность сотрудников.

Таб. 8 Данные по внедрению системы «Лидеры учат Лидеров»

Регион / Страна	Наличие системы "Лидеры учат лидеров"	Характеристика и зрелость практики
 Казахстан	На этапе становления	Система лишь начинает формироваться. В большинстве компаний носит разовый и несистемный характер , без интеграции в HR стратегии.
 Россия	Широко развито	В крупных зрелых компаниях (Сбербанк, Росатом, НЛМК) система «Лидеры учат Лидеров» встроена в стратегию развития и корпоративную культуру, закреплена нормативами. Во всех компаниях, имеющих корпоративные университеты, присутствуют элементы этой системы.
 Европа	Стабильно внедрено	Внедрено в крупных компаниях (Siemens, Shell, Unilever). Часто комбинируется с коучингом, менторингом, внутренними академиями.
 США	Широко распространено	Внедрено в корпоративную стратегию, активно используется в GE, IBM, Google . Четко структурировано, часть развития лидерства.
 Мировые лидеры	Рекомендуется как best practice	Используется глобально, особенно в инновационно-ориентированных и международных компаниях, как инструмент развития преемственности и лидерства.



В мире система «Лидеры учат лидеров» признана эффективной для устойчивого лидерства, передачи знаний и формирования культуры развития внутри компании.

В США и Европе она является частью зрелых HR-стратегий и программ по развитию лидерства.

В России практика широко развита, есть обобщение в формате книг – «Книга тренерских рецептов НЛМК», тренерских клубов, сообществ.

В Казахстане наблюдается интерес к системе, однако пока не хватает методологии, поддержки и интеграции.

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» ИТОГИ

Таб. 9 Роли и вовлеченность сотрудников в систему «Лидеры учат Лидеров»: средние показатели по КУ ГМК Казахстана



■ Руководитель
■ Специалисты и служащие
■ Рабочий

В большинстве КУ ГМК Казахстана система «Лидеры учат Лидеров» находится на этапе становления:

- Компании осознают её ценность, но пока отсутствует системный подход: единоразовые инициативы и отдельные проекты, которые не встроены в стратегию развития персонала.
- Каждый КУ работает как замкнутая экосистема, где передача знаний зависит от культуры компании, зрелости HR-практик, ресурсов и позиции топ-менеджмента.
- Во многих случаях лидеры участвуют в обучении по инициативе HR, а не как часть своей управленческой ответственности. Это делает такие форматы формальными и малозначимыми с точки зрения развития организации.

Почему это важно для развития как отдельных компаний ГМК, так и всей отрасли:

- Преемственность лидерства невозможна без передачи опыта от действующих руководителей.
- Дефицит кадров среднего звена требует целенаправленного роста внутренних лидеров.
- Внутреннее обучение от лидеров снижает затраты на адаптацию внешних кандидатов и укрепляет корпоративную культуру.

Что можно улучшить для развития системы:

- Встроить формат «Лидеры учат Лидеров» в HR-стратегию и КПЭ.
- Разработать единые методики и стандарты для таких программ.
- Мотивировать руководителей участвовать на постоянной основе.
- Оценивать результаты через рост компетенций и готовность преемников.



2

ОБЩИЙ ПОРТРЕТ КУ ГМК

▶ ОБЩИЙ ПОРТРЕТ КУ ГМК КАЗАХСТАНА

ТРЕНДЫ И ИТОГИ

ГОДЫ СОЗДАНИЯ

2012-2023

ГЕОГРАФИЯ И МЕСТО НАХОЖДЕНИЯ

КУ в Казахстане в основном представлены крупными и ведущими предприятиями, что подчеркивает их ключевую роль в экономике страны. Открытие КУ рассматривается как стратегическое решение, которое требует значительных ресурсов для успешной реализации.

Местонахождение головных КУ ГМК:

- г. Алматы (Казатомпром, Алтыналмас)
- г. Астана (ERG Kazakhstan)
- г. Темиртау (Qarmet)
- г. Усть-Каменогорск (Казцинк)
- г. Караганда (Казахмыс)

ЛИЦЕНЗИИ И АТТЕСТАТЫ

100% КУ ГМК имеют аттестат на право проведения работ в области промышленной безопасности.

СРЕДНЯЯ ПЛОЩАДЬ УЧЕБНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

6 724 м² разброс от 177 до 13,5 тыс. м²

СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО УЧЕБНЫХ ЦЕНТРОВ/ ЛОКАЦИЙ

5 разброс от 1 до 11

СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО АУДИТОРИЙ И КЛАССОВ

50 разброс от 6 до 96

НАЛИЧИЕ ОБУЧАЮЩИХ ПЛАТФОРМ ОНЛАЙН ОБУЧЕНИЯ

100%

НАЛИЧИЕ СТУДИЙ/ЦЕНТРОВ ПО ОЦИФРОВКЕ ОР

33%

КУ располагают развитой материальной базой, что подтверждает рост зрелости компаний, их интерес к развитию института корпоративного обучения и развития:

90% КУ имеют собственные учебные площади, остальные 10% — используют инфраструктуру партнерских (спонсируемых) учебных заведений, что обеспечивает устойчивую возможность для проведения очных и смешанных форматов обучения.

Адаптивность к вызовам и цифровым трендам обеспечила стремительное развитие дистанционного и гибридного обучения:

КУ оборудованы аудиториями для гибридного формата, что говорит о системной интеграции цифровых технологий и готовности к масштабированию.

Создание студий/центров по оцифровке ОР подчеркивает переход от формального обучения к более современному и вовлекающему контенту:

Это усиливает вовлеченность и качество усвоения материала обучения, особенно в цифровой среде.

Ориентация на собственные разработки обучающих онлайн-платформ отражает стратегическую самостоятельность КУ и их фокус на специфические потребности бизнеса.

Такой подход позволяет максимально адаптировать обучение под корпоративные стандарты, процессы и культуру.

КУ не имеют образовательных лицензий:

Это никак не ограничивает их деятельность.

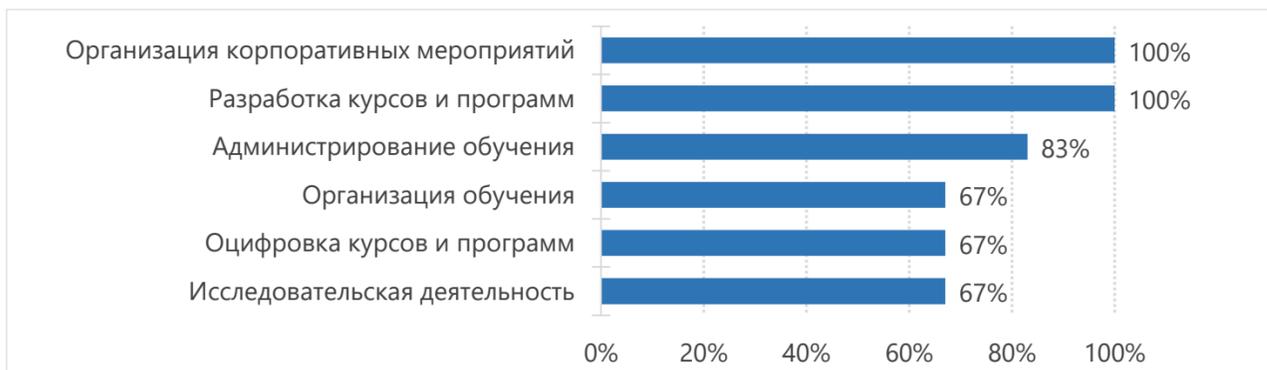
Почему это важно для бизнеса и как можно усилить эффект

Вклад в развитие инфраструктурной и технологической зрелости КУ формирует основу для устойчивого масштабирования программ, повышения их гибкости и эффективности. Это критично в условиях роста спроса на квалифицированный труд, цифровизацию ГМК и необходимость быстрой адаптации к изменениям.

▶ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КПЭ КУ ТРЕНДЫ И ИТОГИ

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ

Таб. 10 Доля КУ по наличию видов деятельности, %



ОСНОВНЫЕ КПЭ КУ

Таб. 11 Доля КУ по наличию КПЭ



Топ-3 КПЭ КУ отражают фокус на:

- Эффективность программ и уровень удовлетворённости участников и заказчиков обучения.
- Реализация ключевых HR-проектов — развитие резерва и ключевых сотрудников.
- Масштаб обучения — количество обученных, число программ и охват целевых групп. Это критично для бизнеса, так как напрямую влияет на качество кадров, их готовность к задачам и устойчивость развития.

Преобладает смешанная модель организации подразделений КУ. Данная модель считается эффективной относительно мировой практики, обеспечивает гибкость, адаптивность к меняющимся запросам бизнеса и возможность комплексного охвата развития персонала:

- по функциям, например, разработка ОР, администрирование и организация обучения, планирование и бюджет;
- по типам программ, таких как академии, школы, факультеты, направления обучения.

Функциональная специализация как работа с учебными заведениями, оценка персонала и другое сохраняется как базовая структура большинства КУ. Это обеспечивает системность, но рискует стать инертной без элементной интеграции в стратегию бизнеса. Разрозненные функции теряют связь с приоритетами компании и снижают гибкость в реагировании на изменения.

Фрагментация деятельности КУ между разными подразделениями целостность образовательной стратегии и эффективность оценки её влияния. Например, КУ администрирует только обязательное обучение, а стратегические программы реализуются другими структурами.

Некоторые КУ включают функцию оценки персонала как часть цикла развития, что соответствует лучшим практикам (Learning Needs Based on Assessments). Это критично для таргетированного развития и кадрового планирования, развития и масштабирования программ обучения для целостного опыта обучения сотрудников.

КУ координируют взаимодействие с вузами, выступая точкой входа для реализации масштабных образовательных проектов

В основном это профильные и крупные казахстанские учебные заведения.

Возможности для улучшений:

- Смешанная модель организации подразделений КУ, с учетом большого количества участников процесса обучения (КУ, бизнес, HR, топ менеджмент и другие), требует высокого уровня координации, чётких регламентов и ресурсной поддержки.
- Для обеспечения порядка и системности функциональной структуры КУ важна интеграция с бизнес-целями компании.
- Фрагментация деятельности КУ может снижать целостность образовательной стратегии и эффективность оценки её влияния, поэтому важно определение/разделение компетенций КУ с другими подразделениями.
- Развитие практик по разработке ОР и оценке компетенций на базе КУ, а также международные партнёрства усиливают точность обучения и качество ОР, что важно для подготовки кадров под бизнес-задачи.

▶ ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ ТРЕНДЫ И ИТОГИ

ВНУТРЕННЯЯ ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

~29 тыс. чел.

разброс от 4,9 до 59,5 тыс.

- 78% - рабочие профессии
- 13% - специалисты, служащие
- 9% - руководители

СРЕДНИЙ КОЭФФИЦИЕНТ ОБУЧЕННОСТИ

~2,3

разброс от 0,64 до 4,05

- рассчитывается как соотношение кол-ва проведенных обучений к кол-ву сотрудников
- позволяет понять, насколько активно компания инвестирует в обучение и развитие персонала

СРЕДНЯЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ / ГОД

Таб. 12 Среднее кол-во контактных часов обучения в год



Категория персонала	ГМК Казахстана	Россия	Европа	США	Мировые лидеры
Высший менеджмент	17,6 ч	16–30 ч	30–50 ч	40–60 ч	30–50 ч
Средний менеджмент	17,5 ч	20–30 ч	25–40 ч	30–50 ч	25–40 ч
Линейный менеджмент	19,3 ч	20–30 ч	20–30 ч	25–40 ч	20–30 ч
Специалисты	17,5 ч	25–40ч	15–25 ч	20–30 ч	15–25 ч
Рабочие профессии	40 ч	40 ч	25 ч	48 ч	20–40 ч

- По параметрам своей целевой аудитории казахстанские КУ ГМК не только являются крупными центрами для реализации образовательных потребностей своих компаний, но и вносят вклад в развитие экономики страны. Совокупно участники обзора обеспечивают обучение и развитие более 174 тысяч взрослых граждан Казахстана.
- Согласно международным практикам, коэффициент обученности составляет 2,5–3. На первый взгляд, показатель по ГМК Казахстана находится в этом диапазоне. Вместе с тем стоит отметить, что в большинстве компаний обучение сосредоточено преимущественно на базовых курсах по промышленной безопасности, тогда как другие виды обучения представлены существенно меньше.
- Количество часов обучения также указывает на приоритет безопасности, особенно для рабочих профессий, что обусловлено требованиями законодательства. В крупных международных компаниях коэффициент обученности по другим категориям персонала и видам обучения, как правило, выше — за счёт акцента на непрерывное развитие сотрудников на всех этапах их профессионального пути.
- КУ, принявшие участие в обзоре, в отдельных случаях предоставляли обучение для подрядных организаций. Этот процесс обладает значительным потенциалом, так как обучение сотрудников подрядчиков по стандартам и особенностям компании может повысить уровень безопасности, качество и производственную культуру, а также снизить риски и обеспечить единые требования ко всем участникам производственной цепочки.

Возможности для улучшений:

- Внедрить более стандартизированные и масштабируемые ОР для всех категорий персонала — с фокусом не только на требования безопасности, но и на повышение профессиональной квалификации.
- Повысить участие рабочих, специалистов и менеджеров в образовательных программах за счёт регулярности и доступности обучения.
- Рассмотреть создание систем обучения для подрядных организаций на базе КУ, что позволит усилить контроль за качеством и безопасностью выполнения работ, а также снизить производственные и операционные издержки.

▶ КОМАНДА КУ 1/2 ТРЕНДЫ

Масштабная, компетентная и оснащённая цифровыми технологиями команда — основной актив КУ, от которого зависит эффективность корпоративного обучения и развитие бизнеса.

Таб. 13 Сравнение данных по командам КУ

Регион	~ Размер команды (штат)	Основные профили и роли	Уровень зрелости и опыта	Доля сотрудников с опытом в других КУ (%)
 КУ ГМК Казахстана	47 чел. разброс от 10 до 123 чел.	Администраторы обучения, методисты, тренеры, администраторы, тренеры и наставники в основном производственного обучения и обучения по промышленной безопасности.	Средний. Часто совмещают роли, мало экспертизы в EdTech и аналитике. Часто есть производственный опыт.	17 % разброс от 0 до 44% Небольшой процент. Чаще всего внутренние специалисты, мало международных связей. Есть несколько специалистов с опытом работы в международных КУ.
 КУ России (крупные компании)	88 чел (10-600 чел.)	Руководитель КУ, проектные менеджеры, методисты, тренеры, специалисты по EdTech, фасилитаторы.	Высокий. Активно внедряют лучшие практики, интенсивный обмен опытом внутри страны, развивают предиктивную аналитику, ИИ, системы управления знаниями, масштабируют структуру с внутренними школами разработки.	37% (20-50%) В последние годы растёт количество сотрудников с опытом работы в крупных КУ (СберУниверситет, Корпоративная Академия Росатома, КУ РЖД).
 КУ Европы (крупные корпорации)	100-250 чел.	L&D дизайнеры, эксперты в data-driven обучении, коучи, исследователи, AI-разработчики, UX-специалисты.	Высокий. Сильная экспертиза в проектировании обучения и оценке эффективности.	40–60% Высокая доля специалистов, пришедших с других КУ и образовательных организаций.
 КУ США (корпоративные гиганты)	200–400 чел.	Специалисты в Instructional Design, Learning Architecture, бизнес аналитике, корпоративной стратегии.	Очень высокий. Часто с учёными степенями, опытом в топовых EdTech-компаниях.	60–80% Большая часть команды имеет опыт работы в крупных международных КУ (например, IBM, Google).
 Мировые лидеры (глобальные платформы)	400+ чел.	Глобальные команды по регионам, распределённые по направлениям: стратегия, платформа, контент, data.	Эталон. Опыт управления системами знаний, внедрения ИИ, LXP/LMS.	70–90% Гибридная модель, где значительная доля команды имеет международный опыт в КУ и консалтинге.

Мелкие КУ часто совмещают роли – один человек может быть методистом, тренером и LMS-админом.

- Команды КУ ГКМ малочисленны и преимущественно состоят из администраторов и внутренних специалистов зрелого возраста (средний возраст — 39,5 лет). Только около 17% сотрудников имеют опыт работы в других КУ, что указывает на дефицит профессиональных L&D кадров на рынке страны.
- Не все сотрудники КУ ГКМ участвуют в разработке программ или трансформационных инициативах. Чаще — только организация обучения.
- Значительная часть ОР передаётся внешним подрядчикам, что ограничивает развитие внутренней экспертизы.

В крупных корпорациях штат — это лишь видимая часть, остальное — внешние подрядчики, партнёры, платформы.

Регионы с более зрелыми корпоративными практиками (США, ЕС) исторически вкладываются в собственные центры развития и развитие их команд, что позволяет эффективно реализовывать масштабные образовательные программы.

Почему это может быть критично для деятельности КУ и компании:

- **Без сильной команды — КУ не стратегический актив, а затратный отдел:** КУ = инструмент трансформации бизнеса. Современные КУ не просто обучают, они формируют культуру изменений, развивают лидеров, поддерживают цифровую трансформацию. Без компетентной команды это превращается в формальность.
- **Без сильной команды — нет сильного обучения.** Методисты без компетенций разработки и EdTech-компетенций → слабые онлайн-курсы. Отсутствие аналитиков → невозможно измерить эффект. Нет тренеров-лидеров → не передаётся культура и практика.
- **Сильная команда КУ снижает внешние издержки.** Меньше трат на внешних провайдеров. Быстрее адаптация под задачи бизнеса. Повышается ROI от обучения.
- **Конкуренция за таланты = необходимость.** Лучшие сотрудники выбирают компании с возможностью роста. КУ становится «внутренним университетом» карьеры. Сильная команда КУ удерживает и развивает людей.
- **Компетенции команды КУ = драйвер качества, скорости и инноваций.** Пример: методисты могут запускать программы за недели, а не месяцы.

Возможности для улучшений:

- **Увеличивать численность и функциональную глубину команд КУ** — включать методологов, цифровых дизайнеров, аналитиков, тренеров.
- **Развивать компетенции внутри:** обучать команду современным L&D-практикам, аналитике, подходам к разработке курсов, управлению знаниями.
- **Привлекать специалистов с опытом из других КУ,** в том числе международных — для внедрения лучших практик.
- **Интегрировать КУ в стратегию компании:** связывать обучение с трансформациями, развитием лидеров и кадровым резервом.

▶ ПОРТФЕЛЬ ОР КУ 1/2 ТРЕНДЫ



СРЕДНЕЕ КОЛ-ВО ОР В ПОРТФЕЛЕ КУ

1198 разброс от
182 до 2400+

СРЕДНИЙ КОЭФФИЦИЕНТ ОБНОВЛЕНИЯ ОР

44% ЗА 2024 ГОД

Таб. 14 Средние показатели по использованию инструментов проектирования/ разработки ОР, %

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ / РАЗРАБОТКИ ОР

Интервью/фокус-группы/опросы	83%
Обратная связь внешних и внутренних клиентов	83%
Интервью с топ менеджментом	83%
Анализ стратегии компании	67%
Анализ мировых трендов в корпоративном обучении	67%
Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний	67%

Таб. 15 Средние показатели по форматам и видам ОР портфелей разработки КУ, %

Регион/ страна	Форматы ОР			Виды ОР			
	Офлайн	Онлайн	Смешан- ный	Hard skills: производство и обязательные курсы	Hard skills: поддер- живающие функции	Soft skills: управление, лидерство, коммуникации	Soft skills: межличностные навыки, адаптивность
КУ ГКМ Казахстана	56%	25%	18%	78%	14%	4%	4%
КУ России	29%	46%	25%	30%	30%	31%	9%
КУ Европы	30%	40%	30%	25%	30%	30%	15%
КУ США	20%	50%	30%	20%	30%	35%	15%
Мировые лидеры	25%	45%	30%	25–30%	25–30%	30%	10–15%

Таб.16 Средние показатели по направлениям/ тематикам ОР портфелей разработки КУ, %

Направления ОР	
Профессиональное обучение по рабочим профессиям	56%
Обязательное обучение по безопасности	28%
Корпоративные программы по направлениям производства и поддерживающих функций	6%
Программы по развитию кадрового резерва	4%
Поддерживающие направления/функции	3%
Программы для руководителей и их кадрового резерва	3%
Производственные направления/функции	1%

КУ — ключевой инструмент операционной устойчивости. Но для поддержки долгосрочного роста и трансформаций необходим **СДВИГ ОТ ФОКУСА НА ИСПОЛНЕНИЕ К ФОКУСУ НА РАЗВИТИЕ И ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ ОБУЧЕНИЕ.**

Доминанта в разработке ОР на развитие hard-навыков (90%). Особенно по производственным и обязательным тематикам. Это отражает стратегический приоритет на повышение квалификации в ключевых для бизнеса операционных зонах.

Сильная зависимость от внешних ресурсов. Основная реализация программ силами тренеров КУ или внутренних тренеров компаний осуществляется в основном по промышленной безопасности и производственному обучению по рабочим профессиям. Большинство компаний для других видов обучения привлекают внешних партнеров/поставщиков.

Понятие ОР КУ трактуют по-разному — от комплексных курсов до отдельных модулей и микрообучения.

Это затрудняет сравнение, управление и систематизацию портфеля.

68% ОР иницированы топ-менеджерами и функциями. Это указывает на стратегическую связь обучения с текущими бизнес задачами.

На что важно обратить внимание:

- Фокус на hard-навыках помогает обеспечивать стабильность и безопасность производственных процессов, особенно в ГМК и других капиталоемких отраслях. Отсутствие в некоторых компаниях системной работы с soft-навыками, лидерством и адаптацией может ограничивать рост, особенно в условиях изменений и внедрения технологий.
- Собственная разработка программ КУ критична, когда речь идёт о специфических корпоративных стандартах, производственных процессах, внутренней культуре, безопасности и адаптации новых сотрудников. Это позволяет точно учитывать бизнес-контекст и быстро обновлять контент под изменения, усиливает устойчивость знаний в компании, способствует формированию внутренней экспертизы и укрепляет связь между обучением и стратегией.
- Нехватка стандартизации в некоторых КУ, как различные подходы к трактовке и учету ОР мешают стратегическому управлению обучением, мониторингу прогресса и сопоставимости между регионами/подразделениями.

Возможности для улучшений:

- **Систематизировать портфель:** единый подход к классификации (по уровню, длительности, формату) и регулярный аудит по содержанию и актуальности.
- **Оптимальная модель разработки ОР:** комбинация собственной разработки по ключевым операционным темам и точечное привлечение внешних провайдеров для развития soft-навыков, стратегических и трансформационных компетенций, с условием усиления развития компетенций практики разработки КУ.
- **Увеличить долю soft-навыков:** особенно в части управленческих, командных и адаптивных компетенций — для специалистов и руководителей всех уровней.
- **Развивать гибридную модель:** использовать комбинацию внутреннего контента и внешних поставщиков (в т.ч. международных) для стратегических и инновационных направлений.
- **Укрепить связь с бизнес-целями:** запуск программ должен опираться на чёткие бизнес кейсы, а не только на запросы «по инерции».



З ПОРТРЕТЫ КУ ГМК КАЗАХСТАНА, ПРИНЯВШИХ УЧАСТИЕ В ОБЗОРЕ

▶ КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ERG KAZAKHSTAN 1/4 ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА

ПРОФИЛЬ

Год создания: 2023
Местонахождение Головного офиса КУ:
г. Астана
Организационно-правовая форма: КУ в составе
ТОО «Сервисный центр ERG»
Сайт компании: www.erg.kz

Коллегиальный орган управления КУ: Ученый совет

Подчинение директора КУ: Заместителю
Генерального директора по персоналу и
культуре ERG Kazakhstan

Клиенты: сотрудники компании
(~60 000 чел.)
Бюджет на обучение сотрудников ERG
Kazakhstan: 2 967 млн. тенге
Доля бюджета на обучение от ФОТ: 1%
Бюджет на 1 сотрудника: ~ 49 450 тенге

ЛЕГИТИМНОСТЬ

Аттестат на право проведения работ в области
промышленной безопасности

УЧЕБНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

- Общая площадь: 13 500 кв.м
- Кол-во учебных центров/локаций: 11
- Кол-во учебных аудиторий и классов: 68
- Обучающая онлайн платформа: LMS (Moodle)
- Кол-во студий/центров по оцифровке курсов и программ: 3

НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

1. Обязательное обучение по безопасности
2. Профессиональное обучение по рабочим профессиям
3. Программы для руководителей
4. Программы по развитию кадрового резерва
5. Корпоративные программы по направлениям производства и поддерживающих функций

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Разработка курсов и программ
2. Оцифровка курсов и программ
3. Подготовка внутренних тренеров
4. Организация обучения
5. Администрирование обучения
6. Организация корпоративных мероприятий
7. Исследовательская деятельность

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПАРТНЕРСТВА И ПРИЗНАНИЕ



Альянс колледжей и ERG (23 колледжа и 3 ВУЗа)



НАО «КазННТУ им. К.И.Сатпаева»



НАО «Университет Нархоз»



Золотая награда EIP EFMD в номинации
«Professional Development» 2024 за проект в
области профессионального обучения



Гран-при в номинации Innovative Learning
Solutions, Human Capital Forum 2024



Прохождение сертификации Lift – Leading Learning
with Impact по стандартам EFMD, 2025

▶ КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ERG KAZAKHSTAN 2/4

ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КУ

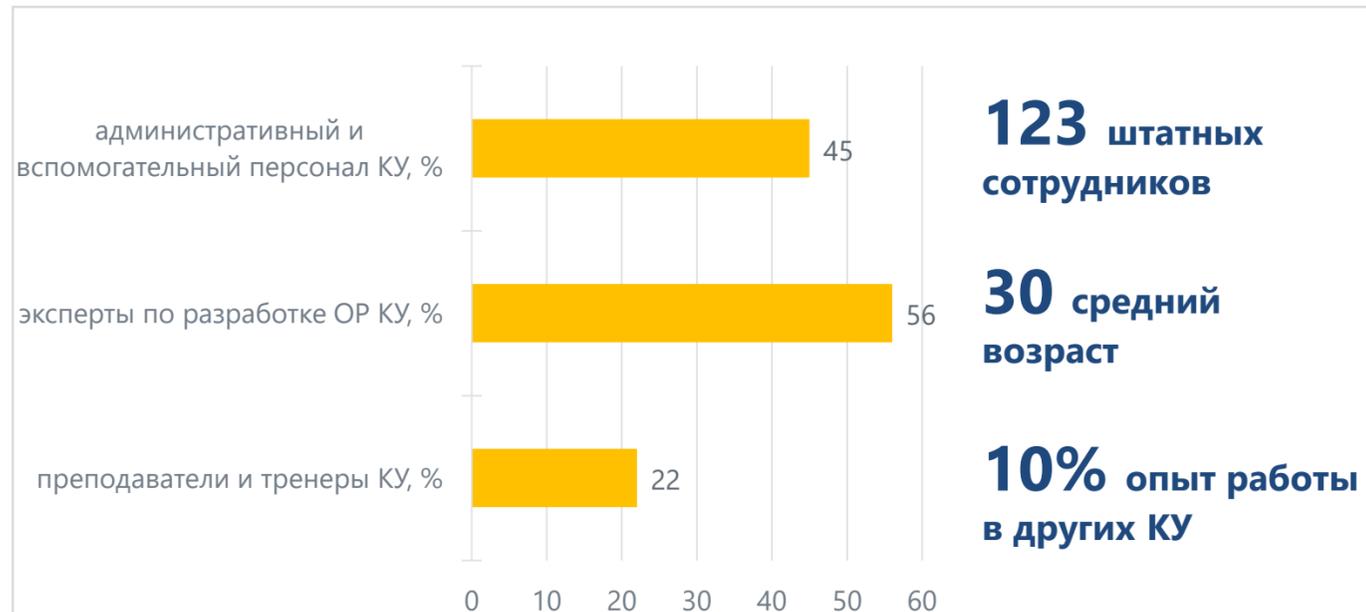
По направлениям деятельности:

- разработка курсов и программ
- управление внутренними тренерами
- управление региональной УИ
- учебная аналитика и автоматизация обучающих сервисов

По направлениям обучения:

- академии, факультеты / направления обучения внутри Академий

СТРУКТУРА и КОМАНДА

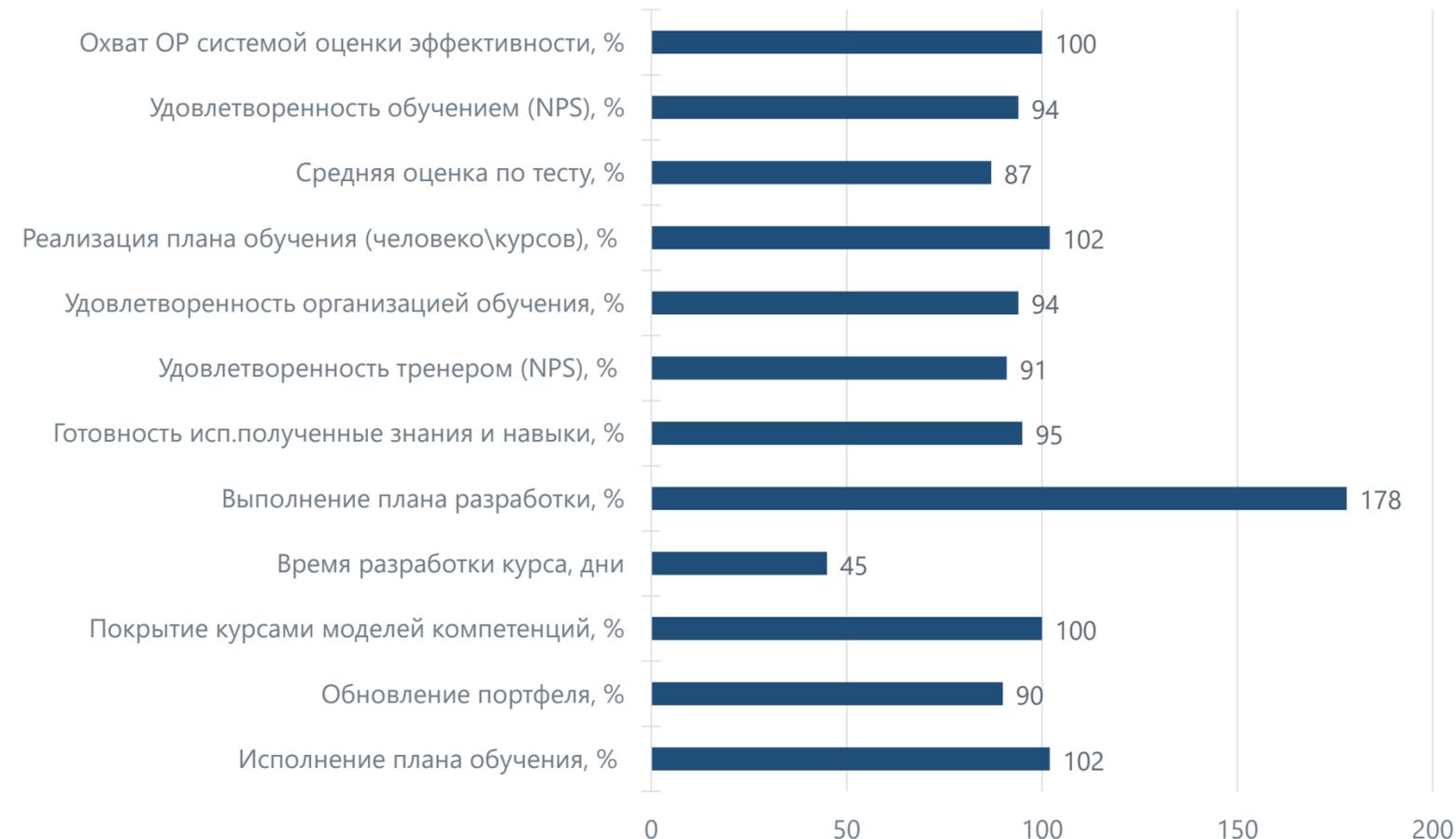


МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КУ

Главные типы ключевых показателей эффективности КУ в 2024 году:

- объем обучения
- качество и удовлетворенность обучением
- скорость разработки программ

Ключевые показатели эффективности КУ в 2024 году:



ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

175,9 тыс. чел./курсов
обучено в КУ

2,9 коэффициент
обученности на 1 сотрудника
(кол-во обучений/ кол-во
сотрудников)

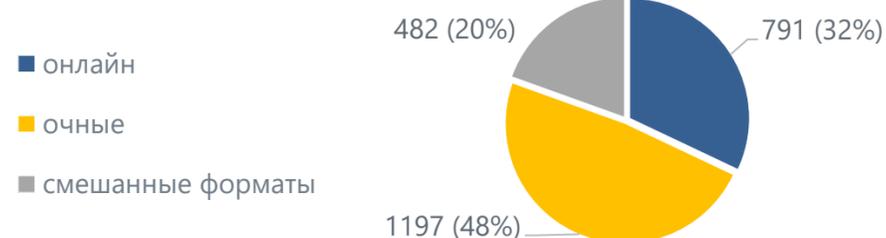
99% обучения проведено
КУ в 2024 году

90% средний коэффициент
обновления в 2024г. программ,
разработанных в 2023г.

Численность сотрудников ERG Kazakhstan

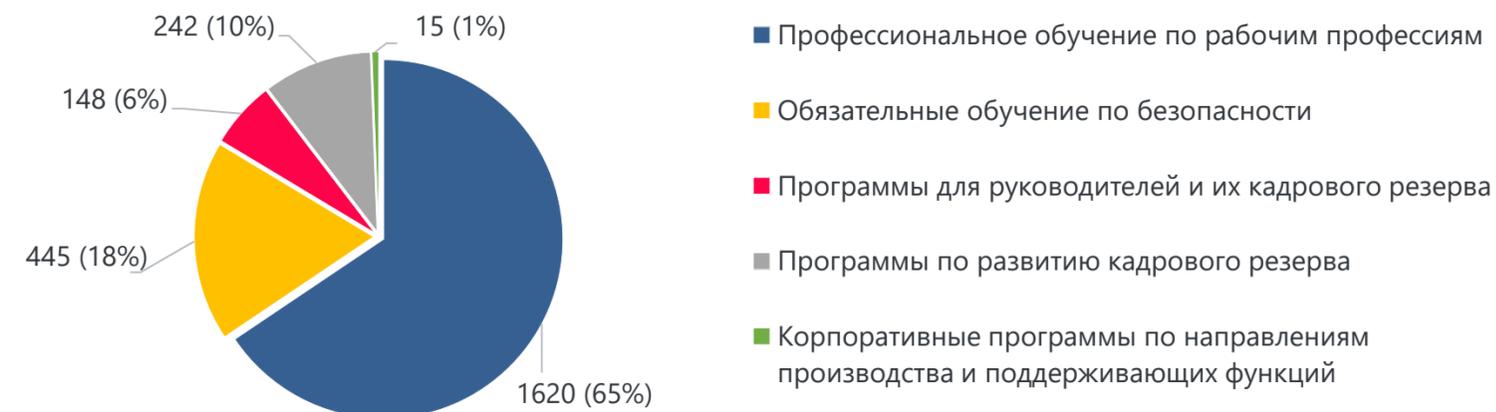


Формат обучения



ПОРТФЕЛЬ КУРСОВ и ПРОГРАММ

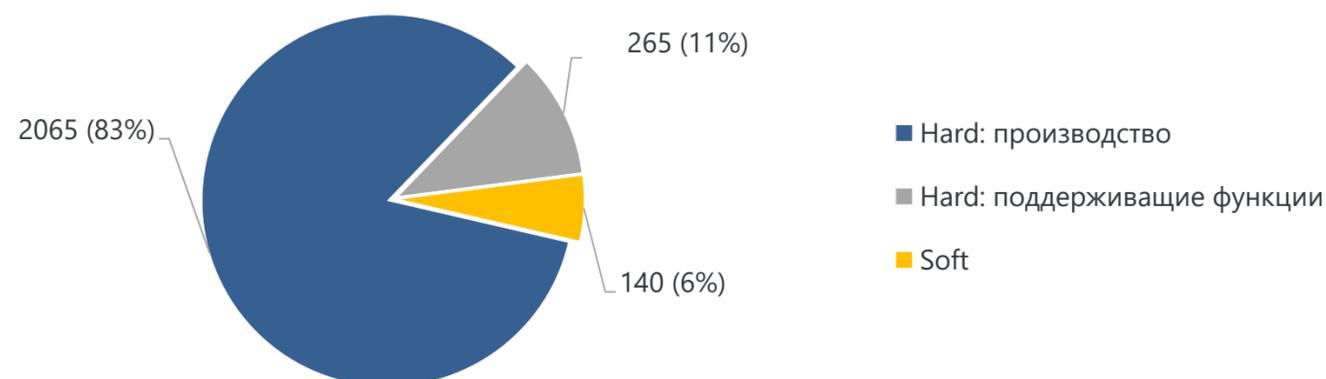
2470 общий портфель курсов и программ



Инструменты КУ для проектирования портфеля курсов и программ, определения потребности в корпоративном обучении

- анализ стратегии компании
- интервью с топ менеджментом
- интервью/фокус-группы/опросы
- анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- обратная связь внешних и внутренних клиентов

Доля курсов и программ по направлениям развития



Топ 3 темы обучения в 2024 году

Soft

- Формирование команды
- Публичные выступления
- Стандартные практики руководителя

Hard: поддерживающие функции

- Процессы исполнения ТОиР
- Экономика предприятия и Финансы для руководителей
- Производственные отношения

Hard: производство

- Практика расчетов ОЭО
- Повышение эффективности процессов производства
- Горное дело

▶ КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ERG KAZAKHSTAN 4/4

ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА

В основе деятельности КУ ERG Kazakhstan – система «Лидера учат Лидеров», способствующая сохранению и передаче опыта и знаний, создающая ценность и уникальность курсов и программ КУ.

ЭКСПЕРТЫ, 80 чел.

Доля сотрудников, участвующих в разработке курсов и программ, %



СПИКЕРЫ, 50 чел.

Доля сотрудников, участвующих в качестве спикеров в развивающих и корпоративных мероприятиях, %



6 300+

сотрудников различных категорий участвуют в системе «Лидеры учат Лидеров» (передача опыта и знаний, развитие других)

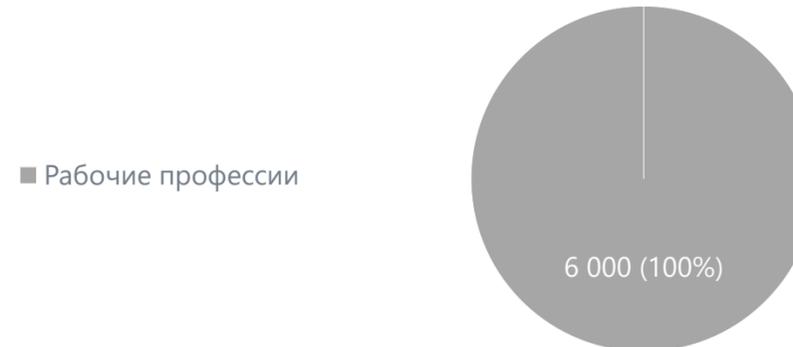
ВНУТРЕННИЕ ТРЕНЕРЫ, 120 чел.

Доля сотрудников, участвующих в проведении курсов и программ, %



НАСТАВНИКИ, 6 000 чел.

Доля сотрудников, участвующих в качестве наставников внутрипроизводственного обучения, %



ДРУГИЕ РОЛИ, 32 чел.

Доля сотрудников, участвующих в процессах передачи опыта и знаний, развитии других (спонсоры проектных команд, коучи и другие)



▶ ОТДЕЛ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ДЕПАРТАМЕНТА АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ДИРЕКЦИИ ПО HR И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ КАЗАХМЫС 1/4

ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА

ПРОФИЛЬ

Год создания: 2014

Местонахождение: г. Караганда

Организационно-правовая форма: отдел в составе Департамента администрирования и развития персонала Дирекции по HR и организационному развитию ТОО «Корпорация Казахмыс»

Сайт компании: www.kazakhmys.kz

Коллегиальный орган управления: отсутствует

Подчинение руководителя отдела: Директору Департамента администрирования и развития персонала

Клиенты: сотрудники компании (~39 000 чел.)

Бюджет на обучение сотрудников Казахмыс: 1 460 млн. тенге

Доля бюджета на обучение от общих затрат на персонал: 0,3%

Бюджет на 1 сотрудника: ~64 403 тенге

ЛЕГИТИМНОСТЬ

Аттестаты на право проведения работ в области промышленной безопасности на базе подведомственных Корпоративных колледжей и учебных центров компаний/филиалов

УЧЕБНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

Организована на базе площадей учебных заведений, партнерских провайдеров, а также используются арендные помещения:

- Общая площадь: 10 670 кв.м
- Кол-во учебных центров/локаций: 2
- Кол-во учебных аудиторий и классов: 96
- Обучающая онлайн платформа: LMS (Cuba)
- Кол-во студий/центров по оцифровке курсов и программ: отсутствуют

НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

1. Обязательное обучение по безопасности
2. Профессиональное обучение по рабочим профессиям
3. Программы для руководителей
4. Программы по развитию кадрового резерва
5. Корпоративные программы по направлениям производства и поддерживающих функций

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Разработка курсов и программ
2. Оцифровка курсов и программ
3. Подготовка внутренних тренеров
4. Организация обучения
5. Администрирование обучения
6. Организация корпоративных мероприятий

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПАРТНЕРСТВА И ПРИЗНАНИЕ



ТОО «КПМГ Такс Энд Эдвайзори»



McKinsey & Company, Inc.



ОЮЛ «Союз Проектных Менеджеров РК»



НАО «КазННТУ им. К.И.Сатпаева»

▶ ОТДЕЛ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ДЕПАРТАМЕНТА АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ДИРЕКЦИИ ПО HR И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ КАЗАХМЫС 2/4

ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КУ

По направлениям деятельности:

- организация процесса обучения
- формирование планов и бюджетов
- аттестация персонала, оценка знаний
- процесс адаптации
- взаимодействие с колледжами, средними и высшими учебными заведениями

По направлениям обучения:

- направления обучения

СТРУКТУРА и КОМАНДА



МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КУ

Главные типы ключевых показателей эффективности КУ в 2024 году:

- реализация ключевых проектов и процессов
- качество и удовлетворенность обучением
- эффективность планирования обучения (план и бюджет обучения)

Ключевые показатели эффективности КУ в 2024 году:



▶ ОТДЕЛ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ДЕПАРТАМЕНТА АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ДИРЕКЦИИ ПО HR И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ КАЗАХМЫС 3/4

ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

124 тыс. чел. обучено через отдел

3,1 коэффициент обученности на 1 сотрудника (кол-во обучений/ кол-во сотрудников)

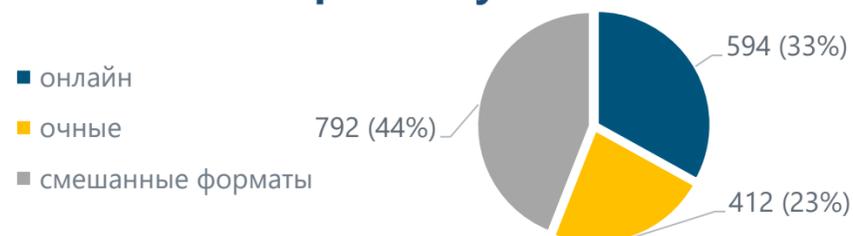
100% обучения проведено в 2024 году

80% средний коэффициент обновления в 2024г. курсов и программ, разработанных в 2023г.

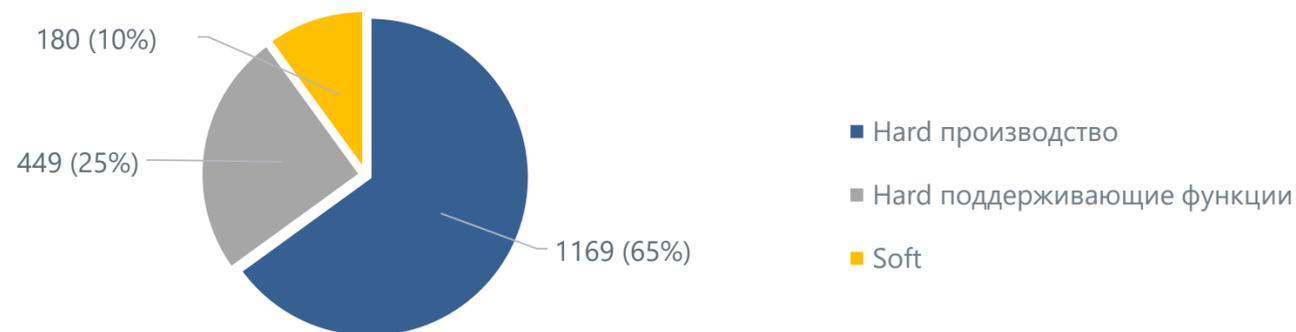
Численность сотрудников



Формат обучения

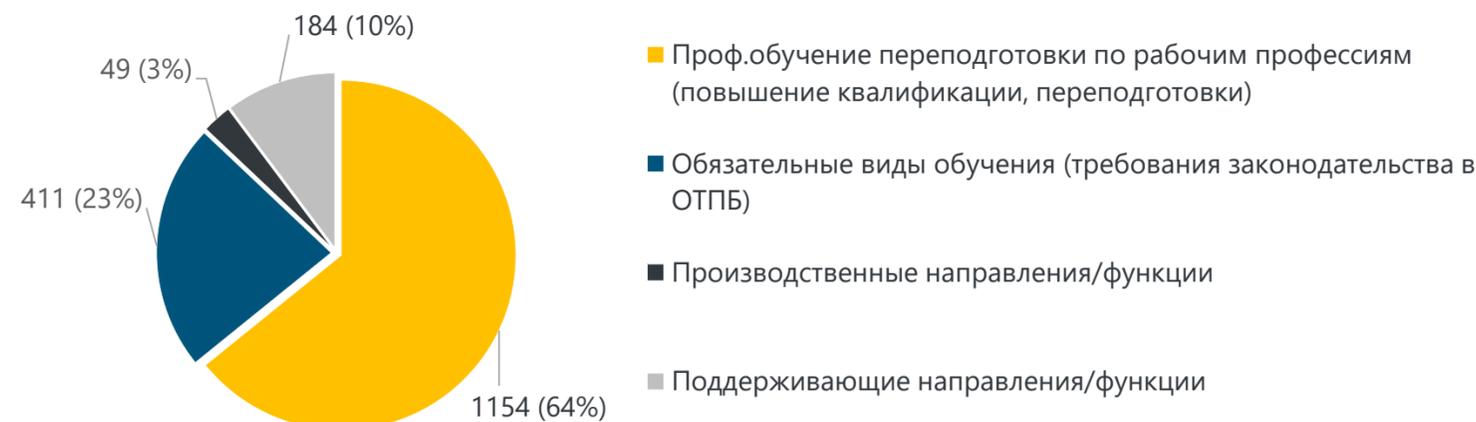


Доля курсов и программ по направлениям развития



ПОРТФЕЛЬ КУРСОВ и ПРОГРАММ

1798 общий портфель курсов и программ КУ



Инструменты КУ для проектирования портфеля курсов и программ, определения потребности в корпоративном обучении

- анализ стратегии компании
- интервью с топ менеджментом
- интервью/фокус-группы/опросы

Топ 3 темы обучения в 2024 году

Soft

- Аналитическая работа и построение компетенций
- Управление преемственностью и кадровым потенциалом
- Эмоциональный интеллект

Hard: поддерживающие функции

- ГОСТ ISO/IEC
- CISCO
- ТОиР обучение ремонтного персонала

Hard: производство

- Горное дело
- Обогащение полезных ископаемых
- Металлургия

▶ ОТДЕЛ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ДЕПАРТАМЕНТА АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ДИРЕКЦИИ ПО HR И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ КАЗАХМЫС 4/4

ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА

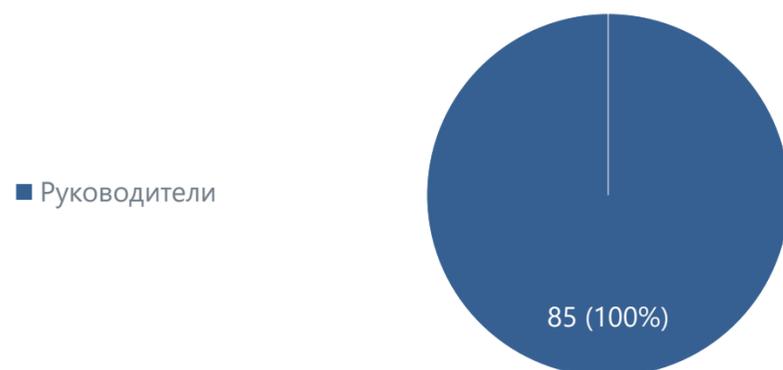
Основной блок работ по сохранению и передаче опыта и знаний, способствующей привлечению, успешной адаптации и развитию молодых специалистов, направлен на поддержание системы наставничества в компании.

~9 000

сотрудников различных категорий участвуют в системе передача опыта и знаний, развитие других

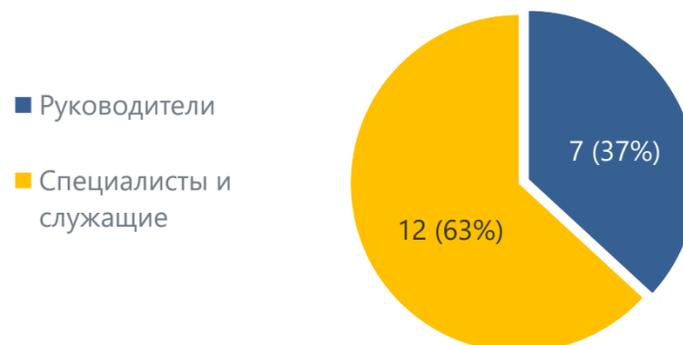
СПИКЕРЫ, 85 чел.

Доля сотрудников, участвующих в качестве спикеров в развивающих и корпоративных мероприятиях, %



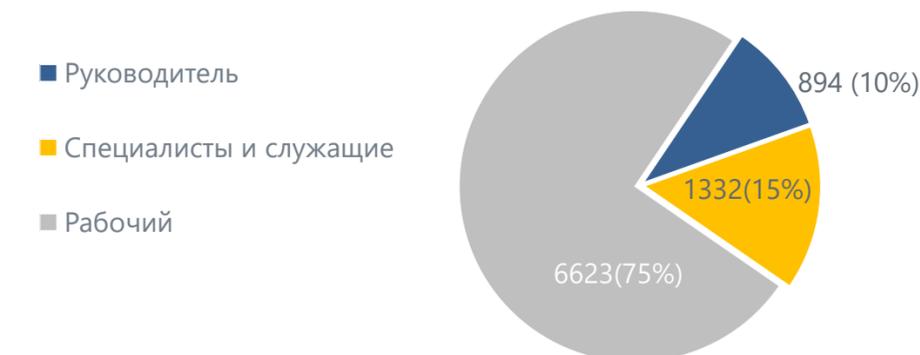
ВНУТРЕННИЕ ТРЕНЕРЫ, 19 чел.

Доля сотрудников, участвующих в проведении курсов и программ, %



НАСТАВНИКИ, 8 849 чел.

Доля сотрудников, участвующих в качестве наставников внутрипроизводственного обучения, %



▶ КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ QARMET 1/4

ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА



ПРОФИЛЬ

Год создания: 2015г.

Местонахождение Головного офиса КУ:
г. Темиртау

Организационно-правовая форма:
подразделение по обучению, развитию и подбору персонала АО «Qarmet»

Сайт компании: <https://qarmet.kz>

Коллегиальный орган управления КУ: функции коллегиального управления КУ на текущем этапе реализуются через регулярное взаимодействие с ключевыми функциональными и производственными подразделениями

Подчинение директора КУ: Директору по персоналу и социальным вопросам

Клиенты: сотрудники компании, подрядные организации, физ. лица: (55 563 чел.)

Бюджет на обучение сотрудников Qarmet:
342 539 000 тенге

Доля бюджета на обучение от общих затрат на персонал: 0,04%

Бюджет на 1 сотрудника: 5 774 тенге

ЛЕГИТИМНОСТЬ

Аттестат на право проведения работ в области промышленной безопасности

УЧЕБНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

- Общая площадь: 9 200 кв.м
- Кол-во учебных центров/локаций: 2
- Кол-во учебных аудиторий и классов: 59
- Обучающая онлайн платформа: Knowledge
- Кол-во студий центров по оцифровке курсов и программ: отсутствуют

НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

1. Обязательное обучение по безопасности
2. Профессиональное обучение по рабочим профессиям
3. Программы для руководителей
4. Программы по развитию кадрового резерва
5. Корпоративные программы по направлениям производства и поддерживающих функций

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Разработка курсов и программ
2. Оцифровка/производство онлайн курсов и программ
3. Сервисы и организация обучения
4. Организация корпоративных мероприятий и тимбилдингов
5. Исследовательская деятельность в области обучения и развития (исследование потребности в обучении, интервью, опрос для разработки курсов и программ и другое)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПАРТНЕРСТВА И ПРИЗНАНИЕ



НАО «Карагандинский индустриальный университет»



НАО «Карагандинский технический университет имени Абылкаса Сагинова»



НАО «Карагандинский университет имени академика Евнея Арстановича Букетова»

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КУ

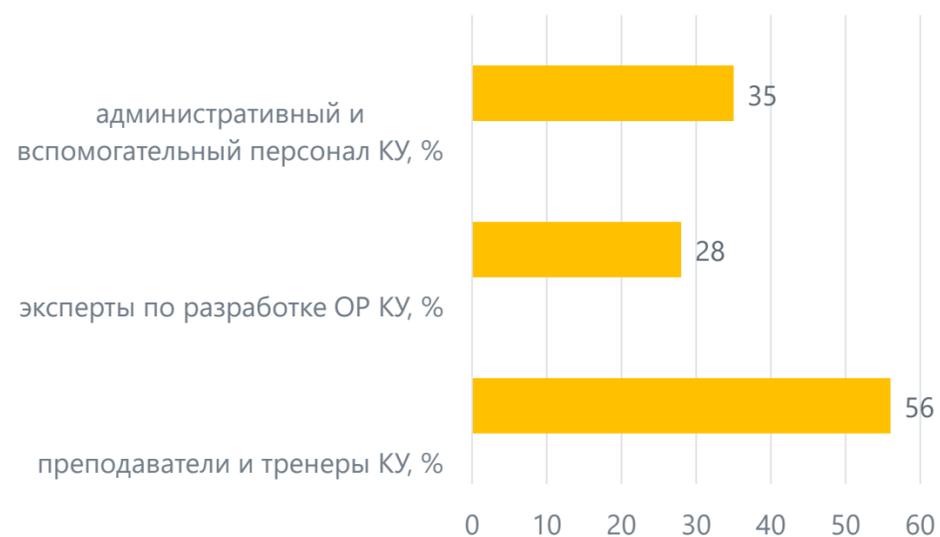
По направлениям деятельности:

- разработка образовательных решений
- управление внутренними тренерами
- управление региональной инфраструктурой (оснащение учебных центров / локаций, организация и администрирование обучения)
- учебная аналитика и автоматизация обучающих сервисов

По направлениям обучения:

- академии, факультеты / направления обучения

СТРУКТУРА И КОМАНДА



35 штатных сотрудников

41 средний возраст

0% опыт работы в других КУ

МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КУ

Главные типы ключевых показателей эффективности КУ в 2024 году:

- объем обучения
- качество и удовлетворенность обучением
- реализация ключевых проектов и процессов

Ключевые показатели эффективности КУ в 2024 году:



ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

55,5 тыс. чел./курсов обучено в КУ

1,9 коэффициент обученности на 1 сотрудника (кол-во обучений/ кол-во сотрудников)

99% обучения проведено КУ в 2024 году

25% средний коэффициент обновления в 2024г. курсов и программ, разработанных в 2023г.

Численность сотрудников



Формат обучения



ПОРТФЕЛЬ КУРСОВ и ПРОГРАММ

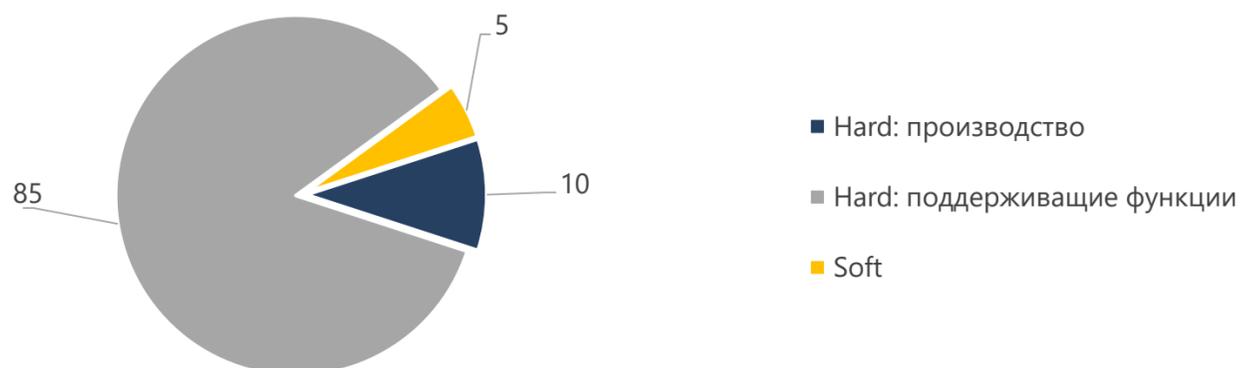
916 общий портфель курсов и программ КУ



Инструменты КУ для проектирования портфеля курсов и программ, определения потребности в корпоративном обучении

- анализ стратегии компании
- интервью с топ менеджментом
- интервью/фокус-группы/опросы
- анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- обратная связь внешних и внутренних клиентов

Доля курсов и программ по направлениям развития



Топ 3 темы обучения в 2024 году

Soft

- Школа линейного менеджера
- Инженерный клуб
- Языковая академия

Hard: производство

- Повышение квалификации в рамках профессионального обучения:
- технологического персонала
 - персонала электрослужбы и автоматики
 - персонала рабочих подземных профессий

Hard: поддерживающие функции

- Спецобучение для ремонтных служб компании в области диагностики
- Спецобучение для ремонтных служб компании в области организации ремонтов
- Спецобучение сотрудников по ведению дегазационной документации и управлению газовой выделением с использованием ПК

▶ КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ QARMET 4/4

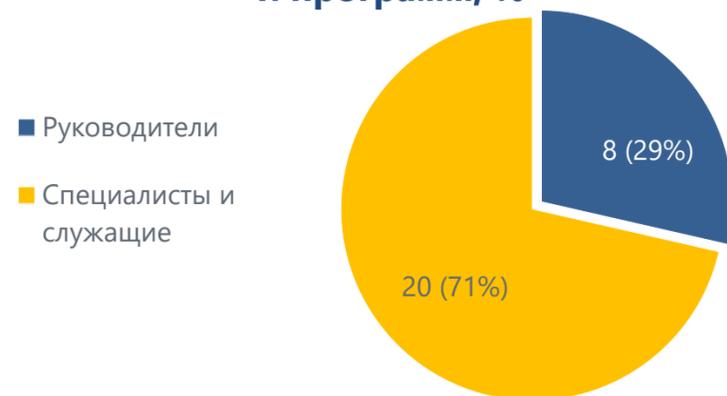
ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА



Основой деятельности является направление «Лидеры учат Лидеров», включающая Школу внутренних тренеров и Систему наставничества. Оно способствует сохранению и передаче опыта и знаний, создавая ценность и уникальность курсов и программ КУ. А также сохранение уникальности компании, рост и развитие сотрудников, новые возможности для всех специальностей, ускорение адаптации, развитие корпоративной культуры, повышение мотивации и рост продуктивности.

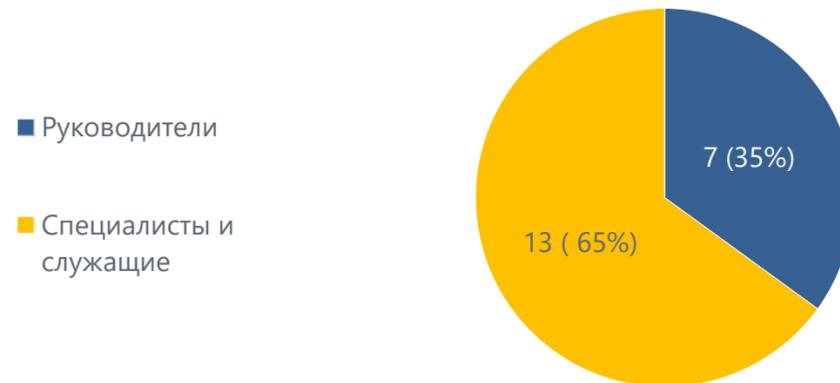
ЭКСПЕРТЫ И СПЕЦИАЛИСТЫ, 28 чел.

Доля сотрудников, участвующих в разработке и обслуживании процесса реализации курсов и программ, %



СПИКЕРЫ, 20 чел.

Доля сотрудников, участвующих в качестве спикеров в развивающих и корпоративных мероприятиях, %

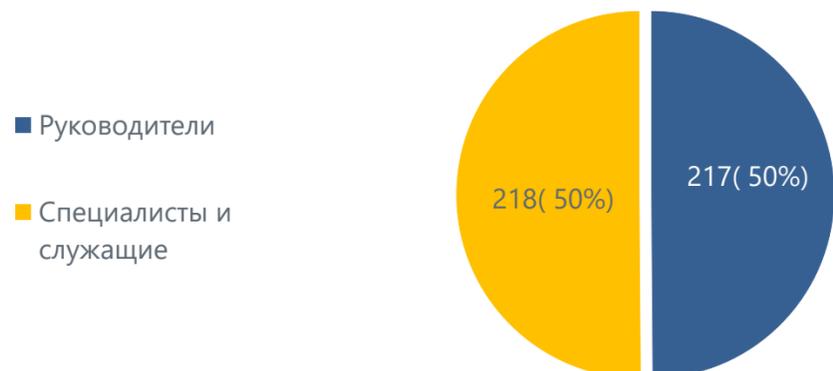


3500+

сотрудников различных категорий участвуют в системе «Лидеры учат Лидеров» (передачи опыта и знаний, развитие других)

ВНУТРЕННИЕ ТРЕНЕРЫ, 435 чел.

Доля сотрудников, участвующих в проведении курсов и программ, %



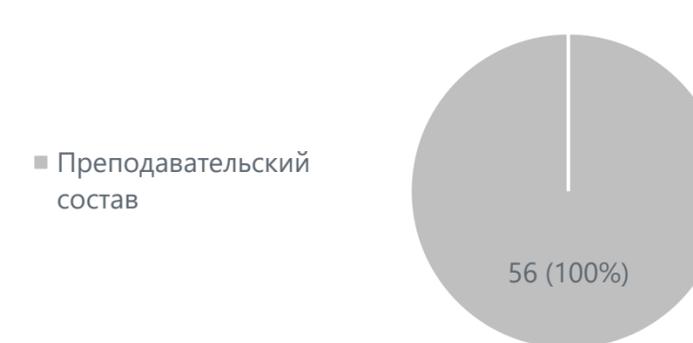
НАСТАВНИКИ, 3 000 чел.

Доля сотрудников, участвующих в качестве наставников, %



ПРЕПОДАВАТЕЛИ ГПХ, 56 чел.

Доля преподавателей ГПХ, участвующих в проведении курсов, %



▶ КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ КАЗЦИНК 1/4 ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА



ПРОФИЛЬ

Год создания: 2012
Местонахождение КУ: г.Усть-Каменогорск
Организационно-правовая форма: КУ в составе Управление трудовых ресурсов ТОО «Казцинк»
Сайт компании: www.kazzinc.com

Коллегиальный орган управления КУ: отсутствует

Подчинение директора КУ: Начальнику управления трудовых ресурсов

Клиенты: сотрудники компании (19 717 чел.)
Бюджет на обучение сотрудников KAZZINC: 3 596 млн. тенге
Доля бюджета на обучение от общих затрат на персонал: 1,8%
Бюджет на 1 сотрудника: 182 380 тенге

ЛЕГИТИМНОСТЬ

Аттестат на право проведения работ в области промышленной безопасности

УЧЕБНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

Организована на базе площадей собственных учебных центров, партнерских провайдеров, а также используются арендные помещения:

- Общая площадь: 6 298 кв.м
- Кол-во учебных центров/локаций: 10
- Кол-во учебных аудиторий и классов: 61
- Обучающая онлайн платформа: LMS (SAP Success Factors, E-Learning Server 5G)
- Кол-во студий/центров по оцифровке курсов и программ: 1

НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

1. Обязательное обучение по безопасности
2. Профессиональное обучение по рабочим профессиям
3. Программы для руководителей
4. Программы по развитию кадрового резерва
5. Корпоративные программы по направлениям производства и поддерживающих функций

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Разработка курсов и программ
2. Оцифровка курсов и программ
3. Подготовка внутренних тренеров
4. Организация обучения
5. Администрирование обучения
6. Организация корпоративных мероприятий

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПАРТНЕРСТВА И ПРИЗНАНИЕ



АОО «Назарбаев Университет»



НАО «Восточно-Казахстанский технический университет имени Даулета Серикбаева»



НАО «КазНКТУ им. К.И.Сатпаева»



НАО «Восточно-Казахстанский университет имени Сарсена Аманжолова»

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КУ

По направлениям деятельности:

- учебно-методический отдел (разработка курсов и программ, обучение и сопровождение внутренних тренеров)
- отдел по работе с учебными заведениями (отбор студентов на корпоративные программы, корректировка учебных программ для нужд предприятий, формирование внешнего кадрового резерва)
- отдел администрирования учебных программ (E-learning, закуп и организация обучения (внешнее, внутреннее), оформление командировок по обучению)
- отдел безопасности труда (разработка курсов и программ, координация работы офисов/отделов по данному направлению)
- территориальные отделы (разработка учебно-методических комплексов по профессии, проведение обучение по профессиям, в области безопасности труда, организация проведения внутренних и внешних тренингов, бюджетирование)

По направлениям и видам обучения:

- школы менеджмента, кафедры по специальным направлениям

СТРУКТУРА и КОМАНДА



88 штатных сотрудников

47 средний возраст

7,95 % опыт работы в других КУ

МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КУ

Главные типы ключевых показателей эффективности КУ в 2024 году:

- реализация ключевых проектов
- качество и удовлетворенность обучением
- эффективность планирования обучения (исполнение плана и бюджета обучения)

Ключевые показатели эффективности КУ в 2024 году:



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ КАЗЦИНК 3/4

ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА



ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

111 496

чел./курсов обучено в КУ

4,05 коэффициент обученности на 1 сотрудника (кол-во обучений/ кол-во сотрудников)

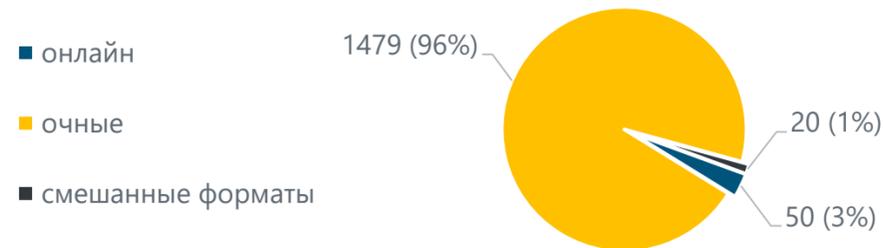
82% обучения проведено КУ в 2024 году

7% средний коэффициент обновления в 2024г. курсов и программ, разработанных в 2023г.

Численность сотрудников

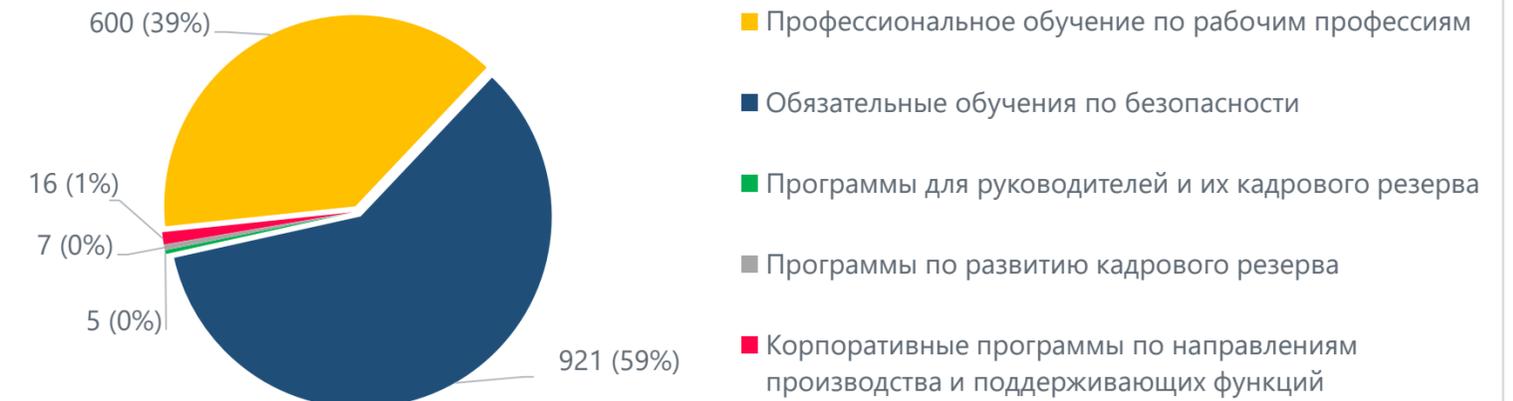


Формат обучения



ПОРТФЕЛЬ КУРСОВ и ПРОГРАММ

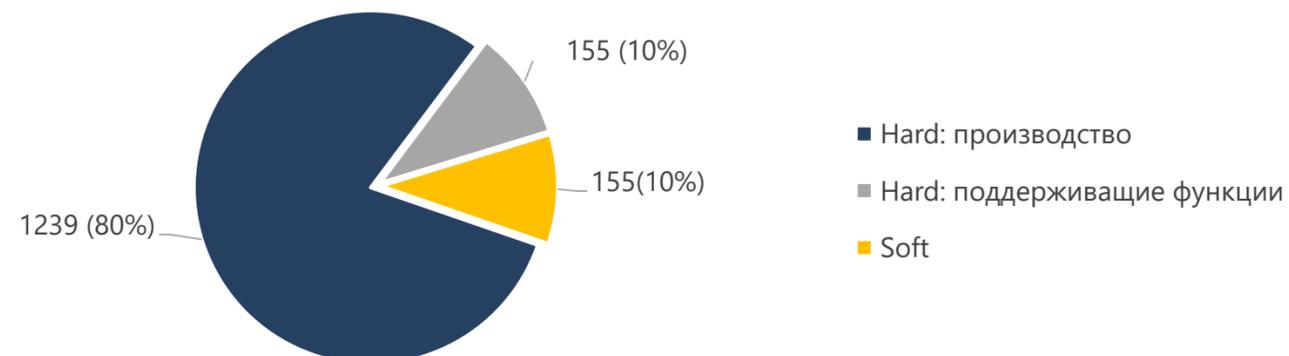
1549 общий портфель курсов и программ КУ



Инструменты КУ для проектирования портфеля курсов и программ, определения потребности в корпоративном обучении

- интервью с топ менеджментом
- анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- обратная связь внешних и внутренних клиентов
- анализ бенчмарков/лучших практик других компаний

Доля курсов и программ по направлениям развития



Топ 3 темы обучения в 2024 году

Soft

- Школа Мастеров
- Программа Лидерство Безопасный труд
- Language Club

Hard Производство

- Горное дело и добыча
- Обогащение и металлургия
- Энергетика

Hard поддерживающие функции

- Программы Кафедр Школ менеджмента КУ (основные фонды, энергетика, металлургия, открытые горные работы, безопасность персонала и т.д.)
- Финансовый блок Школы Начальников цехов
- Школа технических инспекторов

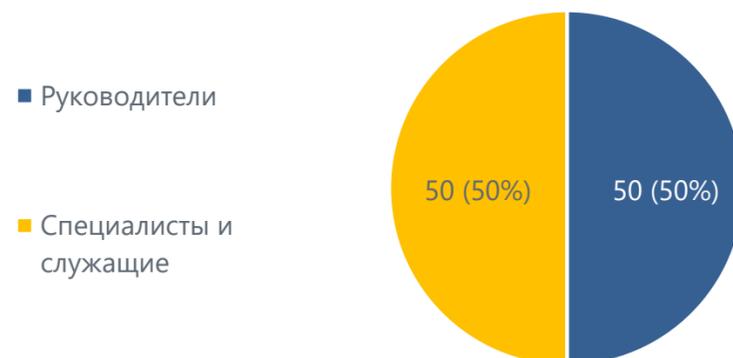
▶ КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ КАЗЦИНК 4/4 ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА



В компании действуют несколько устойчивых систем для обеспечения передачи, сохранения и развития опыта и знаний – в рамках курсов и программ для менеджмента, отдельных производственных и поддерживающих функций, производственного и обязательного обучения.

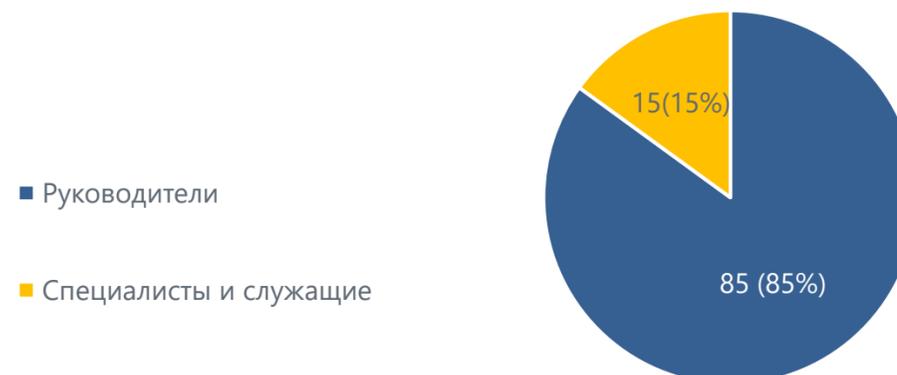
ЭКСПЕРТЫ, 100 чел.

Доля сотрудников, участвующих в разработке курсов и программ, %



СПИКЕРЫ, 100 чел.

Доля сотрудников, участвующих в качестве спикеров в развивающих и корпоративных мероприятиях, %

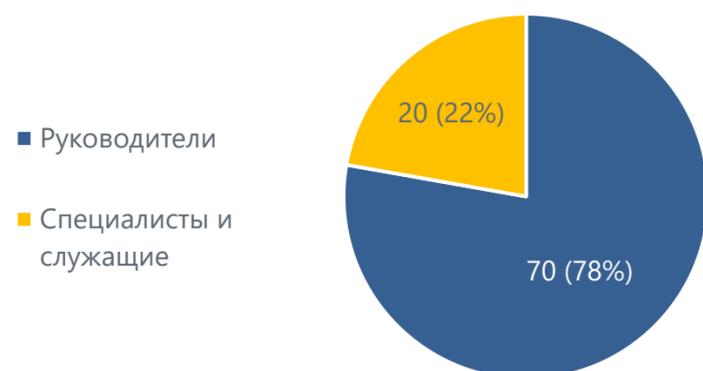


~1000

сотрудников различных категорий участвуют в системе «Лидеры учат Лидеров» (передача опыта и знаний, развитие других)

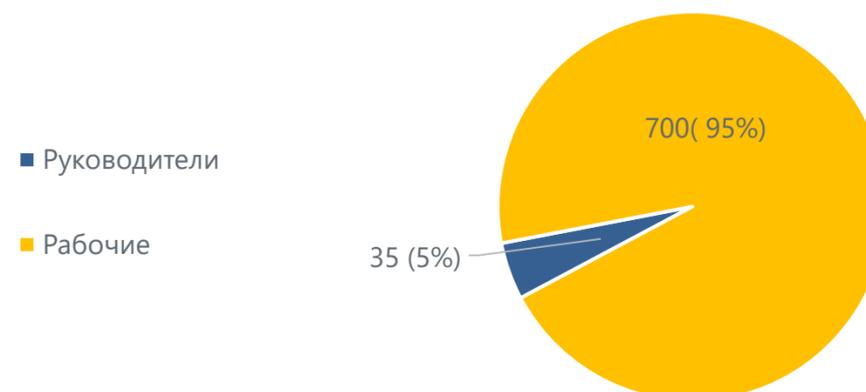
ВНУТРЕННИЕ ТРЕНЕРЫ, 90 чел.

Доля сотрудников, участвующих в проведении курсов и программ, %



НАСТАВНИКИ, 700+ чел.

Доля сотрудников, участвующих в качестве наставников внутрипроизводственного обучения, %



▶ КОРПОРАТИВНЫЙ ЯДЕРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КАЗАТОМПРОМ 1/4

ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА

ПРОФИЛЬ

Год создания: 2004
Местонахождение Головного офиса КУ:
г. Алматы
Организационно-правовая форма:
Казахстанский ядерный университет, филиал
ТОО «Институт высоких технологий»
Сайт компании: <https://knu.kazatomprom.kz>

Коллегиальный орган управления КУ:
отсутствует

Подчинение директора КУ:
Генеральному директору ТОО «Институт
высоких технологий»

Клиенты: сотрудники КАП (~20 000 чел.)
Бюджет на обучение: 3,2 млрд. тенге
Доля бюджета на обучение от общих затрат на
персонал: 1,72 %
Бюджет на 1 сотрудника: 189 тыс.тенге

ЛЕГИТИМНОСТЬ

Аттестат по подготовке, переподготовке
специалистов, сотрудников в области
промышленной безопасности
Лицензия по специальная подготовка персонала,
ответственного за обеспечение ядерной и
радиационной безопасности

УЧЕБНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

- Общая площадь: 177 кв.м
- Кол-во учебных центров/локаций: 1
- Кол-во учебных аудиторий и классов: 6
- Обучающая онлайн платформа: CUBA

НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

1. Обязательное обучение по безопасности
2. Профессиональное обучение по рабочим
профессиям
3. Программы для руководителей
4. Программы по развитию кадрового резерва
5. Корпоративные программы по направлениям
производства и поддерживающих функций

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Разработка программ обучения
2. Организация обучения
3. Администрирование обучения
4. Организация корпоративных мероприятий
5. Исследовательская деятельность (аналитика)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПАРТНЕРСТВА И ПРИЗНАНИЕ



ЧУ «Samruk Business Academy»



АО «Казахстанско-Британский технический
университет»



ФГАОУ ВО «Национальный
исследовательский Томский
политехнический университет»



НАО «КазННТУ им. К.И.Сатпаева»

КОРПОРАТИВНЫЙ ЯДЕРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КАЗАТОМПРОМ 2/4

ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА



ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КУ

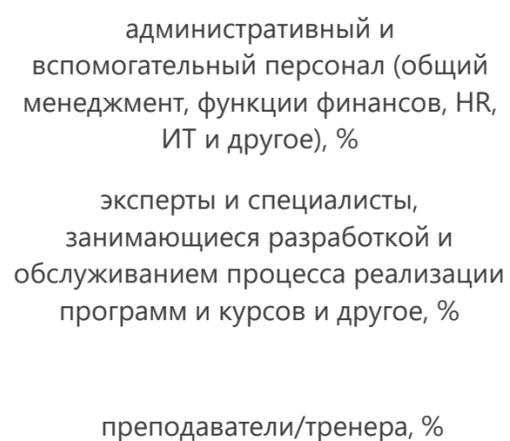
По направлениям деятельности:

- разработка образовательных решений
- организация и администрирование обучения
- учебная аналитика

По направлениям обучения:

- обязательные
- профильные
- среднесрочные
- корпоративные

СТРУКТУРА И КОМАНДА



15 штатных сотрудников

37 средний возраст

0% опыт работы в других КУ

МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КУ

Главные типы ключевых показателей эффективности КУ в 2024 году:

- исполнение планов и бюджетов обучения
- качество обучения

Ключевые показатели эффективности КУ в 2024 году:



КОРПОРАТИВНЫЙ ЯДЕРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КАЗАТОМПРОМ 3/4

ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

15 993 чел.

обучено в КУ

0,64 коэффициент обученности на 1 сотрудника (кол-во обучений/ кол-во сотрудников)

15% обучения проведено КУ в 2024 году

20% средний коэффициент обновления в 2024г. программ, разработанных в 2023г.

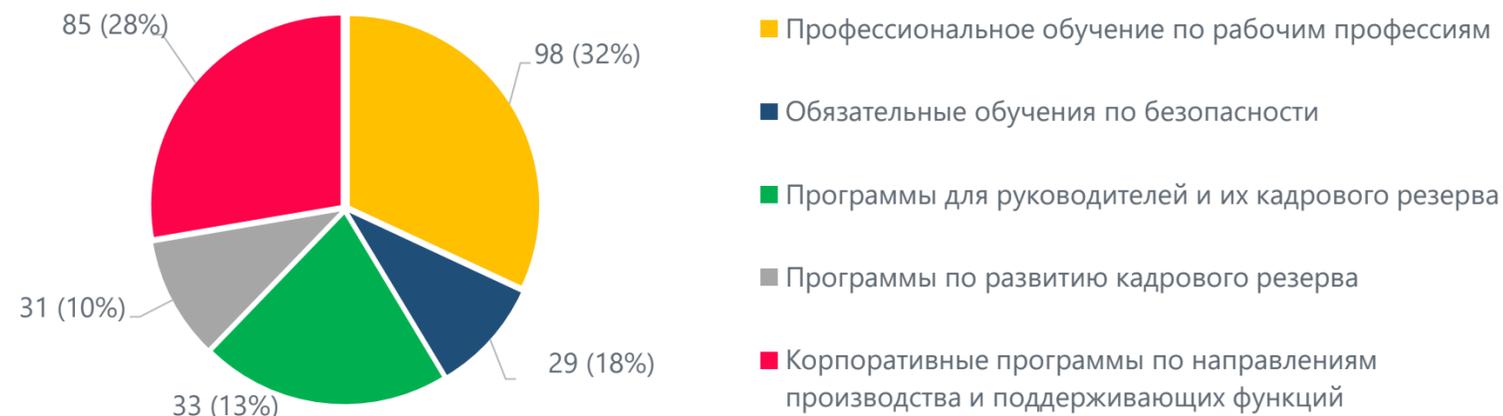
Численность сотрудников



Формат обучения: онлайн/офлайн

ПОРТФЕЛЬ КУРСОВ и ПРОГРАММ

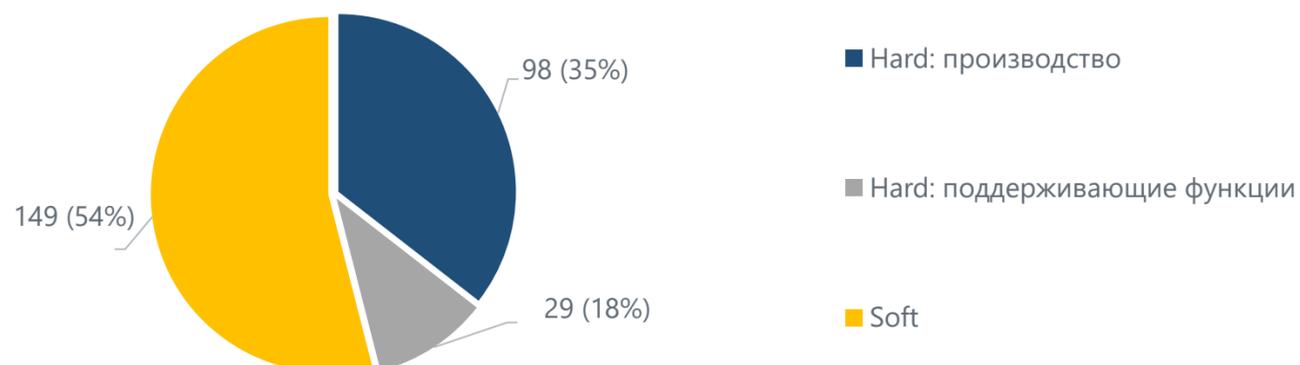
276 общий портфель курсов и программ



Инструменты КУ для проектирования портфеля программ, определения потребности в корпоративном обучении

- анализ стратегии компании
- интервью с топ менеджментом
- интервью/фокус-группы/опросы
- анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- обратная связь внутренних клиентов

Доля образовательных решений по направлениям развития



Топ 3 тем обучения в 2024 году

Soft

- Клуб CEO.
- Развитие личностных компетенции

Hard: поддерживающие функции

- Обучения по требованиям ISO
- Радиационная безопасность
- Промышленная безопасность

Hard: производство

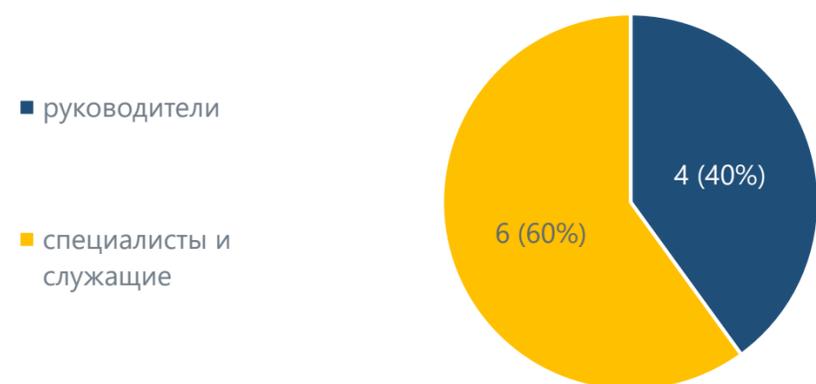
- Геотехнология, добыча урана методом подземного скважинного выщелачивания
- Химическая технология переработки урана

КОРПОРАТИВНЫЙ ЯДЕРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КАЗАТОМПРОМ 4/4

ДАННЫЕ ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА

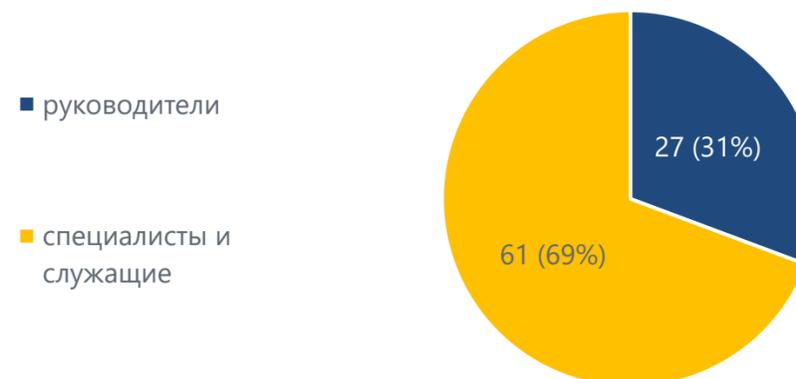
Вовлечение руководителей и сотрудников в процессы передачи опыта и знаний, а также в процессы обучения

ЭКСПЕРТЫ, 10 чел.



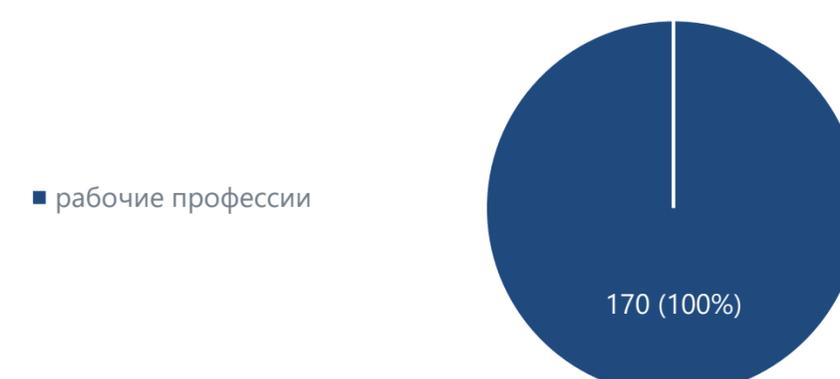
ВНУТРЕННИЕ ТРЕНЕРЫ, 88 чел.

Доля сотрудников, участвующих в проведении образовательных решений, %



НАСТАВНИКИ, 170 чел.

Доля сотрудников, участвующих в качестве наставников, %



▶ КОМАНДА ПОДГОТОВКИ ОБЗОРА

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ERG KAZAKHSTAN



ВАЛЕНТИНА САТАРОВА

Директор Корпоративного университета

✉ Valentina.Satarova@erg.kz



ОЛЬГА ИКСАНОВА

Руководитель по развитию внутреннего тренерства КУ

✉ Olga.Iksanova@erg.kz



АЙЖАН БАЗАРБАЕВА

Начальник управления разработки образовательных решений КУ

✉ Aizhan.Bazarbayeva@erg.kz



АИДА БАПАХОВА

Менеджер Академии цифровизации и проектного управления КУ

✉ Aida.Bapakhova@erg.kz



ЗУМРАДА КОЙЖАНОВА

Эксперт Академии цифровизации и проектного управления КУ

✉ Zumrada.Koizhanova@erg.kz

В рамках настоящего обзора мы благодарим сотрудников ГК компаний, предоставивших данные по сфере обучения и развития:

АО «НАК «КАЗАТОМПРОМ»

МИНОРА МАМАРАХИМОВА

Директор DHR

АСЛАН НУРГАЛИЕВ

Главный менеджер DHR

ЖЕНИСБЕК КАПАН

Директор-ректор филиала КЯУ ТОО «Институт высоких технологий»

ДИНАРА АБДИХАМИТОВА

Главный эксперт DHR

АО «АК АЛТЫНАЛМАС»

ЗАЙДИНОВА САЛИЯ

Управляющий директор по работе с персоналом

ИЛЬЯС ФОМЕНКО

Начальник отдела по производственному обучению

ТОО «КАЗЦИНК»

ЕЛЕНА КАЛАЦЫНСКАЯ

Начальник управления трудовых ресурсов

СВЕТЛАНА ПЛОТНИКОВА

Заместитель Начальника управления трудовых ресурсов

ДМИТРИЙ АБРАМОВСКИЙ

Начальник Корпоративного университета управления трудовых ресурсов

ТОО «КОРПОРАЦИЯ «КАЗАХМЫС»

БЕКСУЛТАН БЕКМУРАТОВ

Директор по HR и организационному развитию персонала

РУСТЕМ КУРМАНОВ

Начальник отдела развития обучения

АО «QARMET»

ЕЛЕНА ЗЕМЛЯНСКАЯ

Директор по персоналу и социальным вопросам

АЙЖАН ЗИЯШЕВА

Директор по обучению, развитию и подбору персонала

ОКСАНА ПАРАМОНОВА

Начальник центра обучения



 [@erg_corporate_university](https://www.instagram.com/erg_corporate_university)



 [erg-corporate-university](https://www.linkedin.com/company/erg-corporate-university)

▶ ССЫЛКИ НА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ

Исследования в области ГМК и устойчивого развития

- KPMG (2024). Global Metals and Mining Outlook.
- McKinsey & Company (2023). Global Materials Perspective 2024.
- Deloitte (2024). Global's mining and metals report.
- PwC (2023). Mine 2023: The era of reinvention.
- EY (2024). Top 10 Business Risks and Opportunities in Mining and Metals.
- International Energy Agency (IEA) (2021). The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions.
- World Bank (2023). Minerals for Climate Action: The Mineral Intensity of the Clean Energy Transition.
- International Council on Mining and Metals (ICMM) (2022). Sustainable Mining Principles.
- OECD (2023). Green Growth Studies: Addressing Industrial Air Pollution in Kazakhstan – Reforming Environmental Payments Policy Guidelines.
- Agmpnews.kz. (2023). Проблемы предприятий ГМК на партийном контроле.
- International Trade Centre. (2024). Статистика торговли для международного бизнес-развития.
- Kursiv Media. (2023, July 14). Почему в Казахстане сложно добывать полезные ископаемые.
- QazIndustry. (2023, December 4). Мировые тренды развития ГМК.
- Reichl, C., & Schatz, M. (2024). World Mining Data 2024 (Vol. 39). Federal Ministry of Finance, Austria.
- Transformation. (n.d.). Глава 2: Анализ текущей ситуации в Казахстане.
- U.S. Geological Survey. (2024). Mineral commodity summaries 2024 (212 p.). U.S. Department of the Interior.
- Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. (2024).
- Министерство промышленности и строительства Республики Казахстан. (2024). Национальный доклад о состоянии промышленности Республики Казахстан.
- Национальная палата предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен». (2023, June 2). Пути развития горно-металлургического комплекса Казахстана.
- International Energy Agency (2021). The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions.
- Nussupova, A. (2025, April 7). Critical matters: Reflections on mining in Kazakhstan. Caspian Policy Center.
- Исмаилов, Е. (2024, April 9). Какие факторы вызывают трудовые конфликты в Казахстане – экспертный опрос. Forbes Kazakhstan.

Корпоративное обучение, L&D, кадровые стратегии

- Hrtechedge.com. (2024). 2024 state of the industry report: Workplace learning spending increases and key insights.
- LMS Portals. (2025, January 17). The state of corporate training in Europe: Key statistics and trends.
- 2024 State of the Industry Report: Workplace Learning Spending Increases and Key Insights.
- CEDEFOP (2024). European Company Survey on Training.
- LetsGoNEX. (2023). Comparison of employee benefits in Canada and Russia.
- Freifeld, L. (Ed.). (2024, November 20). 2024 Training Industry Report. Training Magazine.
- Mueller, A. (2025, May 23). The cost of hiring a new employee. Investopedia.
- E-xecutive.ru. (2023, September 2). 40% компаний России увеличат бюджеты на обучение сотрудников.
- Катькало В.С., Шумкова Н.В. Корпоративные университеты России — 2024: результаты третьей волны исследования. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024.
- HRC Group (2023). Рынок корпоративного обучения в России. <https://hrc.ru/research/rynok-korporativnogo-obucheniya-2023>.
- Гусенко, М. (2024, 6 сентября). Затраты компаний на обучение одного работника составили 16 тысяч рублей. Интернет портала «Российская газета».
- РБК Тренды. (2023, December 21). Рынок корпоративного обучения в России: как он выглядит и зачем компаниям инвестировать в развитие сотрудников.
- Russian School of Management. (2024, December 24). A third of companies will increase spending on employee training in 2025. Izvestia.

Также использовались из открытых источников интернет новостных информационных сайтов Eurostat, Society for Human Resource Management, Association for Talent Development, LinkedIn Learning, McKinsey & Company, PwC, Gallup, Deloitte и другие.