

Вестник НГУЭУ. 2024. № 2. С. 39–61
Vestnik NSUEM. 2024. No. 2. P. 39–61

Научная статья

УДК 339.9

DOI: 10.34020/2073-6495-2024-2-039-061

СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ РОССИИ

Аболмасов Алексей Владимирович¹, Смирнов Степан Алексеевич²,
Голубицкая Татьяна Анатольевна³, Долженко Руслан Алексеевич⁴

^{1,2} *Институт технологий обучения и развития – АНО ДПО «ИТОР»*

³ *АНО «Корпоративная академия Росатома»*

⁴ *Уральский государственный экономический университет*

¹ a.abolmasov@itor.ru

² smirnov@itor.ru

³ TAGolubitskaya@rosatom-academy.ru

⁴ rad@usue.ru

Аннотация. Очень быстрые изменения в экономике страны актуализируют значимость адаптации работников под новые условия работы, их развития под перспективные запросы бизнеса. Лишь немногие крупные отечественные организации смогли создать системы корпоративного обучения способные обеспечить необходимую для этого подготовку персонала. Многие из них самостоятельно проходят путь проб и ошибок, не всегда достигая поставленных целей, в силу отсутствия опыта, методических наработок, специфики отрасли и системы управления. Методологическую базу исследования составили работы исследовательской группы ученых Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета под руководством Е.К. Завьяловой и Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, в частности, работы В.С. Катькало. Глубинные интервью с руководителями функции корпоративного обучения отечественных крупных производственных компаний, анализ кейсов и документов предприятий, создавших выделенную структуру, реализующую функцию корпоративного обучения. Информационную базу исследования составили материалы 20 интервью с директорами по персоналу и директорами корпоративных университетов/образовательных центров, результаты анализа опыта 9 компаний. Анализ показал, что направления развития системы корпоративного обучения во многом зависят от генерального директора или директора по персоналу. Обучение не является приоритетным направлением по работе с персоналом, в подавляющем большинстве случаев функция обучения является сервисной функцией. Численность работников компании, в том числе тех, кто прошел обучение, и количество сотрудников, задействованных в организации корпоративного обучения, слабо связаны друг с другом, так же, как и связь последней с эффективностью деятельности компании. Выводы исследования могут быть полезными для руководителей организаций, директоров по персоналу, планирующих развивать функцию обучения в компании.

Ключевые слова: корпоративное обучение, система корпоративного обучения, корпоративные стратегии, организационная структура систем корпоративного обучения, ключевые показатели эффективности обучения

© Аболмасов А.В., Смирнов С.А., Голубицкая Т.А., Долженко Р.А., 2024

Для цитирования: Аболмасов А.В., Смирнов С.А., Голубицкая Т.А., Долженко Р.А. Системы корпоративного обучения в производственных компаниях России // Вестник НГУЭУ. 2024. № 2. С. 39–61. DOI: 10.34020/2073-6495-2024-2-039-061.

Original article

CORPORATE TRAINING SYSTEMS IN PRODUCTION COMPANIES OF RUSSIA

Abolmasov Alexey V.¹, Smirnov Stepan A.², Golubitskaya Tatyana A.³,
Dolzhenko Ruslan A.⁴

^{1,2} *Institute of Training and Development Technologies – ANO DPO “ITOR”*

³ *ANO “Rosatom Corporate Academy”*

⁴ *Ural State Economic University*

¹ a.abolmasov@itor.ru

² smirnov@itor.ru

³ TAGolubitskaya@rosatom-academy.ru

⁴ rad@usue.ru

Abstract. In the context of constant changes and the need to quickly respond to challenges from the outside world, the need for constant training and development of personnel becomes mandatory for business. Identification of basic directions for the development of training and development systems, consolidation of best practices, including the example of Rosatom, will make it possible to formulate recommendations for domestic companies that are faced with the need to create and develop such effective systems. The methodological basis of the study was the work of a research group of scientists from the Higher School of Management of St. Petersburg State University under the leadership of E.K. Zavyalova and the Higher School of Business of the National Research University Higher School of Economics in the studies of V.S. Katkalo. In-depth interviews with managers of the training and development function of domestic large manufacturing companies, analysis of cases and documents of enterprises that have created a dedicated structure that implements the training and development function. The information base of the study consisted of materials from 20 interviews with HR directors and directors of corporate universities/educational centers, and the results of an analysis of the experience of 9 companies. The analysis showed that the functions of development and education, its representation and place in the organization's system largely depend on the general director or HR director. Training is not a priority area for working with personnel; in most cases, the training and development function is a service function. The number of company personnel and the size of the training and development function are weakly related to each other, as is the connection of the latter with the effectiveness of the function. The findings of the study may be useful for organizational leaders and HR directors planning to develop the education and development function in the company.

Keywords: corporate training, corporate training system, corporate strategies, organizational structure of corporate training systems, key indicators of training effectiveness

For citation: Abolmasov A.V., Smirnov S.A., Golubitskaya T.A., Dolzhenko R.A. Corporate training systems in production companies of Russia. *Vestnik NSUEM*. 2024; (2): 39–61. (In Russ.). DOI: 10.34020/2073-6495-2024-2-039-061.

Введение

Современные системы управления непрерывно совершенствуются для того, чтобы соответствовать актуальным запросам внешней и внутренней среды, а также собственникам и другим заинтересованным лицам. Текущая ситуация в мире отражает усиление его многополярности, означающей, что универсальных решений для всех стран, народов, компаний не существует. В этих условиях необходимо изучать аутентичные отечественные подходы к реализации различных функций управления, выделять лучший опыт, формировать методы, концепции, инструменты, которые могут быть транслированы в другие компании. Одна из важнейших функций, которая должна внедрять новые подходы – это обучение и развитие (ОиР) или на англоязычный манер аббревиатура T&D (от «training and development») [44]. Она объединяет целый спектр направлений, связанный с обучением: работу с образовательными организациями, дополнительное образование, тренинги для бизнеса, кадровый резерв и др. Представлены результаты исследования ряда систем корпоративного обучения в крупных производственных компаниях РФ, которое было проведено в начале 2023 г. В первую очередь вызывают интерес крупные производственные компании, которым удалось за последнее десятилетие сформировать собственные системы корпоративного обучения, добиться от них нужных результатов работы. Среди них такие гиганты, как «Северсталь», «Росатом», ТМК и др. Именно их подходы к корпоративному обучению персонала могут стать основой для разработки универсальных принципов и подходов к построению эффективных систем корпоративного обучения в отечественных компаниях.

Цель статьи – на основе изучения успешного опыта создания и развития систем корпоративного обучения ряда отечественных крупных производственных компаний, в том числе «Росатом» – технологического лидера, выделить особенности и общие моменты, возможности и ограничения по созданию и внедрению подобных систем в других организациях.

Проведем теоретический обзор литературы на тему корпоративного обучения.

Теоретические основы корпоративного обучения персонала компаний

Вопросы корпоративного обучения системно начали изучать в 60-е гг. XX в. с бурным развитием корпоративных образовательных центров за рубежом. Корпоративное обучение – лишь сегмент системы дополнительного образования, которое в свою очередь является частью всей системы образования. Место и роль, а также взаимосвязи элементов данной системы представлены в работе Р.А. Долженко [11], коллектива авторов под руководством А.П. Семиной [33], а также М.Г. Синяковой [35]. Система образования вызывает интерес со стороны исследователей с разных предметных позиций, не избежало этой участи и корпоративное обучение. По нашим оценкам, на начало 2024 г. в системе РИНЦ проиндексировано 819 публи-

каций в научных журналах, которые в той или иной мере затрагивают тему корпоративного обучения (наличие ключевых слов в заголовке, ключевые слова, аннотации).

В работе под системой корпоративного обучения понимается комплекс мер по развитию навыков, умений и знаний персонала, формированию у работников необходимых моделей организационного поведения, направленных на оптимальное использование человеческих ресурсов с точки зрения принятой стратегии компании. В этом определении фокус внимания сделан на 2 ключевых моментах: корпоративной стратегии [26] и организационном поведении, модели которого формируют определенные поступки работников в ответ на внешние и внутренние обстоятельства, требования организации исходя из мотивационного настроя. Именно принятая модель организационного поведения преломляет восприятие среды, управленческие требования, формирует конкретные действия [42].

Одним из наиболее полных обзоров системы корпоративного обучения на предприятиях нашей страны, а также проблем, которые мешают ее развитию, стала работа Е.К. Завьяловой [13], в ней питерским ученым совместно с коллегой из Миннесоты проведен общий обзор институциональных оснований системы корпоративного обучения, выделены ее изменения за период 2015–2019 гг. Практика показала, что за следующие 4 года после публикации работы системы корпоративного обучения претерпели не меньшую трансформацию, в чем-то преодолев выделенные проблемы, в другом – их усилив. Это обостряет разрыв между скоростью развития систем корпоративного обучения, которые за последнее время очень сильно изменились под воздействием внешней среды и запросов бизнеса, и их исследованием для обобщения и понимания направлений эволюции корпоративного обучения.

Контент-анализ научных работ, посвященных вопросам корпоративного обучения, показал, что исследователей интересуют следующие направления:

- эволюция инструментов корпоративного обучения [15];
- эволюция и роль корпоративных университетов [19];
- оценка эффективности корпоративного обучения [15];
- цифровые технологии в корпоративном обучении [18];
- наставничество в корпоративном обучении и его влияние на эффективность [40].

Бизнес и корпоративных исследователей в первую очередь интересуют инструменты повышения эффективности обучения, а также стратегические вопросы взаимосвязи корпоративного обучения и стратегии компании, которые, как правило, воплощаются в деятельности корпоративных университетов. Этот момент подчеркивает еще одно противоречие между запросами бизнеса, направленными на рост эффективности, и исследовательскими приоритетами ученых, которые изучают системы корпоративного обучения.

Консалтинговые компании ежегодно проводят исследования рынка обучения, новых технологий, направлений развития образования. По оценкам экспертов, каждый год растет значение функции корпоративного обучения, которая становится централизованной, стратегически важной и кросс-

функциональной во многом за счет выделения функции корпоративного обучения в отдельной структуре корпоративного университета/образовательного центра. Так, за период с 2020 по 2022 г. доля руководителей, отвечающих за корпоративное обучение и управление персоналом, в составе правлений ведущих компаний мира возросла с 24 до 53 %, а доля компаний, где бюджет на обучение увеличился, составила 48 %. При этом, по данным BCG, сотрудники компаний, где есть стратегия обучения персонала, работают более эффективно. По оценкам исследований важнейшую роль в этом играют корпоративные университеты, которые выполняют ряд задач: обучают персонал необходимым компетенциям, погружают обучаемых в корпоративную стратегию, повышают эффективность работников, являются центрами консолидации и обмена знаниями. Обзор отечественных корпоративных университетов приведен в работе группы авторов под руководством Катькало [19], классификация корпоративных университетов исходя из целевого предназначения описана в статье А.Д. Чанько и А.А.В. Баснера [37]. В нескольких работах описан опыт развития конкретных корпоративных университетов, например, Сбербанк [12], ТМК [8], «Норникеля» [9], «Роснефти» [31], РЖД [41] и др. При этом современных работ, обобщающих успешный опыт отечественных компаний по построению эффективных систем корпоративного обучения, не удалось найти.

Последние несколько лет, в связи с влиянием на общественную жизнь и обучение в том числе, исследователи акцентировали внимание на возможностях использования цифровых технологий для ускорения обучения, его предоставления в отрыве от конкретного места, анализа данных о результативности обучения и последующей персонификации образовательных активностей. По мнению авторов [1, 10, 18, 27], дальнейшее развитие T&D возможно в первую очередь за счет использования новых LMS систем (от англ. «Learning Management System» – система управления обучением), позволяющих оптимизировать процессы управления обучением [43]. Большинство исследователей пытаются оценить тренды, тенденции и проблемы в развитии систем корпоративного обучения [7, 21, 24], изучить опыт зарубежных образовательных систем [36, 38], выделяя на основе этого ключевые перспективные темы и инструменты [5, 14, 22, 23].

Ряд авторов в своих работах попытались сформулировать видение различных моделей/систем корпоративного обучения, классифицируя их по разным основаниям: степень формализации, целевое назначение, целевые аудитории и др. [2], отдельно с позиции их эффективности [25], моделей оценки эффективности [16].

Некоторые ученые пытались осмыслить особенности реализации корпоративного обучения в разных отраслях: агросекторе [4], промышленности [28, 39], наукоемких отраслях [6], банковской отрасли [12], нефтегазовой отрасли [34], инженерии [29] и др. Анализ работ показал, что уникальных технологий, которые могут быть использованы только в одной отрасли, в этих работах не представлено, каждая из них может быть использована в любой организации исходя из ее целей и возможностей. Некоторые авторы подчеркивают возможность развития систем корпоративного обучения на базе отечественных вузов [3, 17].

Таким образом, система корпоративного обучения рассматривается отечественными учеными достаточно подробно [21, 30, 33]. Однако успешный опыт ключевых корпораций остается за пределами фокуса внимания исследователей, так как материалы и результаты являются конфиденциальными, опыт специфичен, а используемые ресурсы – недостижимы для других компаний. Как оказалось, обозначенные ограничения оказались мнимыми, одна из крупнейших компаний страны – «Росатом» обеспечила доступ к своему опыту создания и функционирования системы корпоративного обучения и позволила провести соответствующее исследование – его методология, результаты и основные выводы будут представлены далее.

Методология исследования систем корпоративного обучения в крупных компаниях РФ

Объект исследования – 9 крупных производственных компаний Российской Федерации (общая численность работников – более 800 000 человек – 1,00 % от всего трудоспособного населения РФ).

Предметом исследования выступили организационная структура и система управления функцией корпоративного обучения, ее бизнес-процессы и КПЭ, в частности: управление бюджетом, инфраструктура, ключевые факторы устойчивости функции.

Метод исследования – глубинное интервью: высший менеджмент корпоративных университетов, руководители профильных структур головных офисов компаний в сфере корпоративного обучения (15 %), операционный менеджмент головных офисов компаний (50 %), операционный менеджмент производственных активов (25 %), бизнес-партнеры по управлению персоналом (HR-бизнес-партнеры, HR-BP) производственных активов (10 %). Сроки исследования – апрель – июнь 2023 г. Использовалась стихийная выборка (выборка «первого встречного»), при которой критерии выбора не задавались и интервью проводилось со всеми профильными руководителями, которые управляют функцией корпоративного обучения в изучаемых компаниях.

Основные гипотезы исследования. Особенности развития систем корпоративного обучения в отечественных компаниях во многом зависят от личного видения и базовых установок генерального директора или директора по персоналу (HRD). Заказчиком для функции корпоративного обучения являются как бизнес-подразделения, так и HRD, что предопределяет внутреннее целеполагание соответствующих структур (образовательных центров и/или корпоративных университетов), некоторые структуры пытаются реализовывать внешние рыночные цели (продажа услуг на сторону для других организаций).

Крупными компаниями, имеющими опыт в построении систем корпоративного обучения, не сформированы эффективные подходы к оценке эффективности функции с точки зрения удовлетворения потребностей бизнес-подразделений, их метрики в основном являются внутренними, что предопределяет сервисный характер работы функции.

Результаты исследования систем корпоративного обучения в крупных компаниях РФ

Рассмотрим часть результатов исследования, посвященную практикам корпоративного обучения крупнейших компаний из выборки. Выбор предприятий для подробного описания их кейсов был обусловлен не только размерами, но в первую очередь уровнем развития системы корпоративного обучения, которые выступают в качестве примера для других компаний. Основной объект исследования – группа компаний «Росатом», крупнейшая организация, обладающая уникальной экспертизой, сделавшая комплексную многоуровневую систему корпоративного обучения. В настоящее время группа компаний «Росатом» объединяет совокупность предприятий, общая численность которой составляет около 350 000 человек.

Метод исследования – глубинное интервью. Уровень респондента – руководители центров компетенций. Сроки исследования – июнь 2023 г. Организационная структура функции корпоративного обучения ГК «Росатом» представлена на рис. 1.

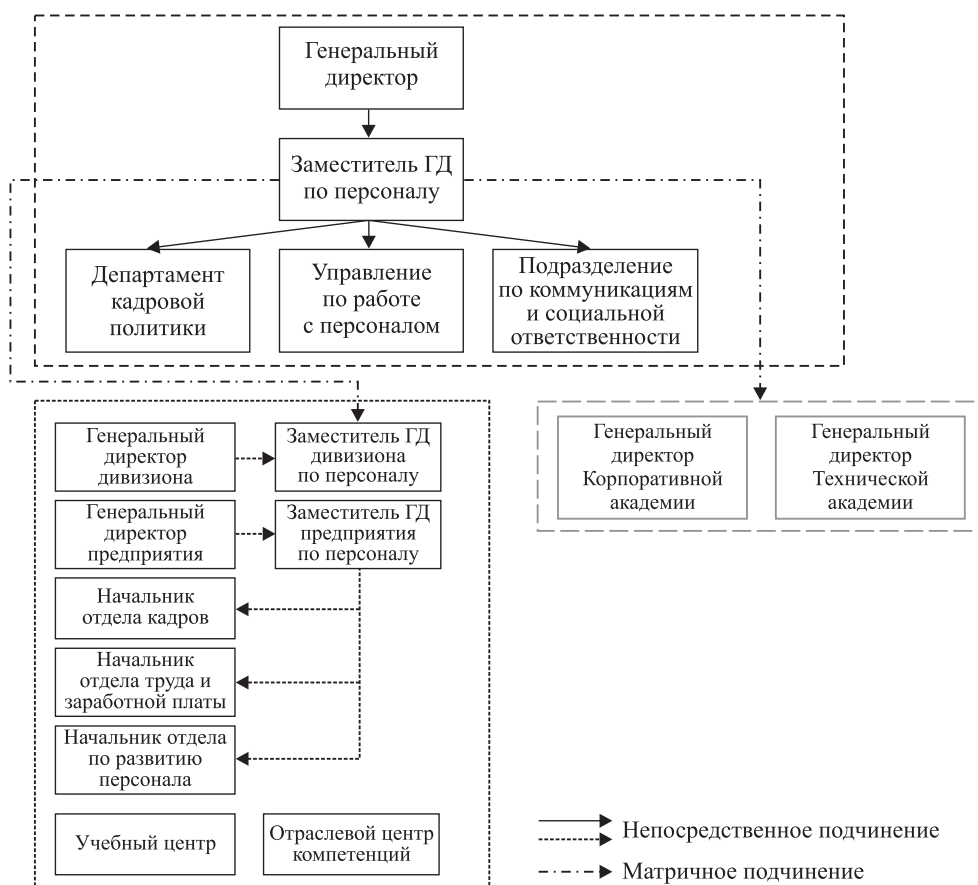


Рис. 1. Организационная структура дирекции по персоналу и место функции корпоративного обучения в этой структуре в ГК «Росатом»

Organizational structure of the HR Directorate and the place of the training and development function in this structure in Rosatom State Corporation

Ключевую роль в организации корпоративного обучения сотрудников имеет дирекция по персоналу головного офиса организации. Функцию управления персоналом в корпорации возглавляет заместитель генерального директора по персоналу. Напомним, что основные бизнесы корпорации реализованы в дивизионах компании от добычи урана до эксплуатации ядерных объектов. В состав каждого дивизиона входит несколько предприятий. В каждом дивизионе есть заместитель генерального директора по персоналу, он напрямую не подчиняется заместителю генерального директора по персоналу компании, но ключевые показатели эффективности (КПЭ) спускаются и ему в том числе. На каждом предприятии есть заместитель генерального директора по персоналу, в чьем подчинении есть начальник отдела по обучению персонала, выполняющий функции корпоративного обучения. На предприятиях также могут быть учебные центры и отраслевые центры компетенций, которые их выполняют. Анализ документов и интервью с экспертами позволяют сделать выводы, что заместитель генерального директора дивизиона по персоналу выполняет в том числе КПЭ заместителя генерального директора по персоналу корпорации. Как правило, именно заместитель генерального директора дивизиона по персоналу является центром для заместителей по персоналу предприятий.

В ГК «Росатом» существуют две специализированные организации, которые выполняют функции корпоративного обучения, охватывают все направления обучения в ГК: Корпоративная и Техническая академия. Их особенности и функционал различаются следующим образом.

Корпоративная академия – это автономная некоммерческая организация, в ее структуре один филиал и около 250 работающих. Руководство структурой осуществляют куратор – заместитель генерального директора по персоналу корпорации, а также наблюдательный совет, в составе которого представлены руководители корпорации. Роль Корпоративной академии – центр обучения и объединения людей (доведение ценностей и культуры до персонала, интеллектуальный и эмоциональный диалог с людьми, работа с персоналом по доведению и внедрению стратегии корпорации). В перечень функций входит: корпоративное обучение руководителей и их резерва, развитие международных инициатив и партнерств, инженерных компетенций, персональных и бизнес-компетенций, работа с молодежью.

Техническая академия – это тоже автономная некоммерческая организация, которая специализируется на дополнительном профессиональном образовании в ГК. В ее структуре находится пять филиалов, работает около 1200 человек. Органы управления представлены наблюдательным советом, в состав которого входят руководители корпорации, в том числе директор департамента кадровой политики. Роль Технической академии – международный центр ядерного и профессионального образования, задачи: подготовка персонала атомной отрасли (эксплуатационный персонал, персонал ядерной инфраструктуры, строительный персонал и прочий ключевой персонал), научно-методическая поддержка национальных центров подготовки персонала в России и за рубежом.

Помимо этих структур на каждом предприятии ГК существуют управления по работе с персоналом на предприятиях. Как показывают наши оценки и анализ, численность предприятий совершенно разная. Практически на каждом предприятии есть отдел, реализующий функцию корпоративного обучения. В среднем количество человек, отвечающих за это направление деятельности, – 2–3. Отдел отвечает за организацию обучения персонала предприятия. Для обучения, как правило, привлекаются: учебные центры (если есть), которые обеспечивают обязательное обучение ключевого персонала, имеют все лицензии для организации подконтрольного обучения; отраслевые центры компетенций (если есть), специализирующиеся на обучении персонала для чемпионатов профессионального мастерства, развивающие перспективные профессиональные компетенции; сертифицированные (в Корпоративной и Технической академии) внутренние тренеры – обучают по культуре безопасности, производственной системе и пр.

Распределение ролей и полномочий среди ответственных лиц и подразделений приведено в табл. 1.

Для понимания процессов, реализуемых в функции корпоративного обучения ГК «Росатом», был проведен анализ ряда ключевых процессов, сосредоточенных в ней. В частности, были изучены нормативные документы, утвержденные схемы взаимодействия структурных подразделений, должностные инструкции, проведены интервью и реализовано несколько наблюдений. В ходе исследования акцент был сделан на базовом бизнес-процессе функции, связанном с непосредственным обучением и его организацией (табл. 2).

Приоритеты в деятельности функции и ее руководителя, как правило, воплощаются в виде ключевых показателей деятельности (КПЭ). В табл. 3 представлены показатели по корпоративному обучению, используемые в ГК «Росатом».

Анализ показал, что в компании все строго с КПЭ – метрики отслеживаются ежегодно, включены в карты ключевых показателей эффективности руководителей, они служат основой расчета годовой премии сотрудников не только руководителей изучаемой функции, но и у большого количества руководителей предприятий.

Нацеленность на развитие функции корпоративного обучения в организации в том числе воплощается через качество используемой для этого материально-технической базы. И это подразумевает не только наличие средств на обновление этой базы, но и нацеленность на новое, современное оборудование, используемое для обучения работников. Экскурсии по предприятиям ГК «Росатом», реализованные в ходе подготовительного этапа исследования, показали, что Корпоративная, Техническая академия и их филиалы имеют достаточную материально-техническую базу для организации и проведения обучения. Отраслевые центры компетенций оснащены современным оборудованием для проведения практического обучения. Учебные центры имеют необходимые помещения для проведения теоретического и практического обучения. При этом в ГК развиты технологические и ИТ-решения в системе обучения, в частности: используется система LMS программ, которая позволяет проводить администрирование обуче-

Таблица 1

Распределение ролей и полномочий В ГК «Росатом»
Distribution of roles and powers in the Rosatom State Corporation

Должность	Роль
<i>Уровень головной организации</i>	
Генеральный директор	Управление корпорацией Определение глобальной стратегии развития корпорации
Заместитель ГД по персоналу корпорации	Стратегическое управление персоналом корпорации Обеспечение персоналом новых бизнесов Управление департаментом кадровой политики (вознаграждение и соц. политика, развитие цифровых кадровых технологий, развитие системы мотивации и вознаграждения и т.д.)
<i>Уровень Корпоративной и Технической академий</i>	
Генеральный директор Корпоративной академии	Обеспечение реализации стратегии корпорации через обучение персонала в части работы с ценностями, корпоративной культуры Обеспечение методологией обучения руководителей и их резерва Реализация федеральных программ в части работы со школьниками, студентами, молодежью
Генеральный директор Технической академии	Организация обучения персонала атомной отрасли
<i>Уровень организаций, входящих в ГК</i>	
Заместитель ГД дивизиона по персоналу	Операционное управление персоналом дивизиона Определение ключевых задач в области функции корпоративного обучения дивизиона
Заместитель ГД предприятия по персоналу	Операционное управление персоналом предприятия Определение ключевых задач в области функции корпоративного обучения предприятия
Начальник отдела по обучению персонала	Реализация функции корпоративного обучения на предприятии
Руководитель учебного центра	Операционное управление учебным центром завода Обеспечение исполнения всех учебных программ от учебного центра на предприятии
Руководитель отраслевого центра компетенций	Подготовка к чемпионатам профессионального мастерства по компетенции Повышение квалификации рабочих и инженеров по перспективным компетенциям Профориентационная работа Оценка квалификаций персонала

Источник: авторская работа (табл. 1–3).

ния (табелирование, контроль и т.п.), управлять эффективностью, непосредственным обучением (онлайн-курсы, учебные модули и т.п.). Этот комплекс программ является собственной разработкой компании. Кроме того, в ходе обучения активно используется система «Мой голос» – собственная разработка программного обеспечения для взаимодействия с сотрудниками, оценки, опросов и обратной связи внутри корпорации. Последние несколько лет компания активно инвестирует в развитие VR и симуляторов для обучения и оценки квалификаций работников.

Таблица 2

Бизнес-процесс функции корпоративного обучения в ГК «Росатом»
Business process of the training and development function in Rosatom State Corporation

Этап процесса	Исполнитель этапа	Комментарии к этапу	Результат этапа
<i>Бизнес-процесс обучения по постоянным программам</i>			
Направление в дивизионы и предприятия каталога программ	Генеральный директор Корпоративной академии	Данный этап является входом всего бизнес-процесса T&D-функции. Старт – август	Информирование об имеющихся программах обучения для планирования обучения персонала на год
Определение необходимого обучения в соответствии со сценарными условиями. Формирование плана обучения на год, согласование с дивизионом	Руководитель отдела по работе с персоналом предприятия	План составляется на основе потребностей в обучении предприятия, с учетом индивидуальных планов развития	Руководитель отдела по работе с персоналом собрал всю потребность в обучении на год, внес в LMS систему
Организация обучения в соответствии с планом	Руководитель отдела по работе с персоналом предприятия	Корпоративная академия, Техническая академия и другие получают информацию о том обучении, которое планируется организовать их силами, через LMS систему	Выполнен объем по обучению персонала
<i>Бизнес-процесс по новым программам (под запросы от отрасли)</i>			
Снятие запроса на обучение	Корпоративная академия	Уточняются с заказчиком цели и результаты обучения. Запрос может быть инициирован дивизионом, предприятием, HRD. Либо сама Корп. академия может понимать, исходя из видения и стратегии, что кому-то нужно быть обученным чему-то	Концепция программы обучения (содержание программы, привлекаемые ресурсы и пр.)
Определение источников финансирования обучения	Корпоративная академия совместно с заказчиком обучения		Определен бюджет и источник финансирования
Организация и проведение обучения	Корпоративная академия		Выполненный объем обучения по программе
Принятие решения о тиражировании программы	Корпоративная академия	Корпоративная академия прорабатывает потребность в обучении по программе по отрасли, определяет финансирование	Программа внесена в каталог программ (в случае наличия потребности)

Таблица 3

Ключевые метрики функции корпоративного обучения в ГК «Росатом»
Key metrics of the training and development function in Rosatom State Corporation

Метрики, связанные с количеством и качеством обучения	Метрики, связанные со стратегией компании
Количество участников (охват) мероприятий ключевых программ	Индекс выполнения ключевых федеральных программ и проектов
NPS по ключевым программам обучения	Привлечение и удержание молодежи (индекс лояльности к корпорации)
Доля продвижений из управленческого кадрового резерва, %	Охват обучением и уровень знаний по программам цифровой грамотности (Цифровизация и сокращение бюрократии – одни из ключевых направлений стратегии корпорации)
	Охват мероприятиями, направленными на снижение бюрократии

Подведем итоги анализа системы корпоративного обучения в ГК «Росатом» и выделим ключевые факторы успеха ее развития. На наш взгляд, они связаны со следующими моментами (рис. 2).

Группе компаний «Росатом» удалось создать уникальную и крупнейшую систему корпоративного обучения персонала, которая интегрирована



Рис. 2. Ключевые факторы устойчивости исследуемой модели

Источник: авторская работа

Key factors of stability of the model under study

в производственные процессы атомной отрасли, имеет тесные связи с профильной образовательной средой. Рассмотрим, что именно из опыта Росатома может быть использовано для создания новых и развития действующих образовательных структур для бизнеса в стране.

Выводы и рекомендации по учету опыта развития систем корпоративного обучения в крупнейших компаниях РФ

Анализ систем корпоративного обучения компаний РФ, а также сопоставление с историческими данными (в среднесрочной перспективе) показал, что данное направление деятельности постоянно развивается, в первую очередь из-за внутренних задач, стоящих перед бизнесом. По результатам интервью развитие и структура системы управления персоналом, в том числе корпоративного обучения, во многом зависит от личного отношения, видения и базовых установок по поводу этих направлений генерального директора/директора по персоналу. Эта ситуация характерна для 90 % изученных компаний.

Самый правильный по мнению интервьюируемых способ выстроить в компании систему стандартов обучения, четкую структуру учебных программ и планов, максимальный уровень содержательности учебных программ, «высокий авторитет» обучения у производства – это реализация методологического ядра в головной функции корпоративного обучения. Так, например, 20 % изученных моделей имеют методологическое ядро в структуре функции, 50 % респондентов планируют его создать. В исследуемых компаниях методологическое ядро в функции представлено численностью в 30–40 человек. Средняя доля численности методологического ядра от полной численности головной структуры функции составляет 50–70 %.

Результаты исследования подтвердили нашу гипотезу о том, что обучение сотрудников не является приоритетным направлением в системе работы с персоналом. Подтвердилось, что в подавляющем большинстве случаев функция корпоративного обучения – сервисная, заказчиком которой является директор по персоналу. У 90 % исследуемых компаний она входит в структуру HR-блока.

Это связано с тем, что функция корпоративного обучения находится в структуре подразделения по работе с персоналом, в последний год дефицит кадров ставит во главу угла задачу привлечения молодых работников и удержания персонала.

Численность персонала компании и численность функции корпоративного обучения слабо связаны между собой и не связаны с эффективностью персонала. Определяющим фактором в обеспеченности функции ресурсами (финансовыми и трудовыми) являются установки генерального директора и директора по персоналу. В среднем один сотрудник функции корпоративного обучения приходится на 1500 сотрудников компании.

Как показало исследование, система корпоративного обучения, к сожалению, не адаптировалась к резким изменениям внешней среды, а значит, скорость ее реакции на непрекращающиеся изменения в мире снижена. По нашим оценкам, горизонт планирования в функции, как минимум, с 2015 г.

составляет не более одного года. Эта ситуация характерна для 100 % исследуемых компаний, кроме того, ни в одной из систем не предусмотрены принципы и механизмы стратегирования функции на срок от 3 лет и выше. Коллеги не знают, какой будет их система корпоративного обучения через 5 лет, на каких методологических принципах она будет строиться, какие новые образовательные технологии из лабораторий будут внедрены в компании.

У бизнес-процесса функции корпоративного обучения два входа: собственная стратегия функции и запросы на обучение от производственных активов, головного офиса и т.п. Получается традиционно анализируемая функция в основном реактивная и недостаточно работает на стратегию компании. В 15 % исследуемых компаний в качестве входа в бизнес-процесс функции является собственная стратегия. В 5 % процесс инициируется через запросы от производственных активов, головного офиса и т.п. 80 % исследуемых моделей используют оба варианта.

Ключевая и приоритетная подсистема корпоративного обучения – учебный центр, а не корпоративный университет. Один из интервьюируемых отметил, что в текущих условиях: «Хлеб важнее конфет». Во всех исследуемых компаниях есть собственные (в том числе дочерние) учебные центры. В 30 % компаний – действуют собственные полноценные корпоративные университеты. В 70 % компаний привлекаются внешние провайдеры в качестве альтернативы корпоративным университетам.

От системы корпоративного обучения требуется не только развивать персонал, но и обеспечивать максимальную эффективность обучения, повышать производительность труда, сокращать издержки, в том числе соизмеряя расходы на дорогое программное обеспечение, методические наработки или закуп услуг внешних провайдеров, активно привлекая государственные субсидии и финансирование, ставя задачу перейти на самокупаемость учебных центров, привлекая к обучению сотрудников линейных руководителей («Лидеры учат лидеров») и др. По оценкам 80 % интервьюируемых, их учебные центры находятся на самокупаемости. Более глубокая оценка организационных структур, схем финансирования и принципов работы показала, что эти утверждения отчасти можно назвать заблуждением, так как заказчиком обучения в большинстве случаев становится сама компания, которая оплачивает его из собственных средств. Были зафиксированы случаи и реверсивного финансирования: корпоративный университет как самостоятельная структура находится в здании, построенном головной организацией, оплачивает аренду, размер которой равен разнице между стоимостью оплаченных компанией образовательных программ и средствами, необходимыми для обеспечения деятельности университета. 40 % исследуемых компаний активно используют государственные программы, получая при этом дополнительное финансирование как напрямую (гранты на научную деятельность, на реализацию молодежных проектов и т.п.), так и косвенно. 25 % исследуемых моделей реализуют на местах систему, при которой роль HR-бизнес-партнера или эксперта по корпоративному обучению осуществляют непосредственные руководители. В этом случае на одного специалиста в области обучения в компании приходится 500–600 сотрудников производства.

Двойной дефицит кадров отправляет представителей функции в вузы и школы. 40 % исследуемых компаний активно выстраивают систему отношений со школами. 80 % – выстраивают систему взаимодействия с системой СПО и ВО.

На наш взгляд, деятельность, которая осуществляется в функции, находит свое выражение в метриках, которые в ней отслеживаются. Если в деятельности подразделения по корпоративному обучению (образовательного центра или корпоративного университета) используются внутренние метрики (удовлетворенность участников, количество обученных работников и т.д.) – то ее цель является сервисной, обеспечивающей. Если функция работает на развитие бизнеса, то метрики связаны с его деятельностью (оценка производительности труда до и после обучения, оценка эффективности обучения через соотношение затрат и результатов и др.). Лишь 20 % исследуемых организаций используют метрики, которые позволяют связать эффективность обучения и бизнес-показатели. Среди них такие как: коэффициент освоения рабочими смежных профессий, затраты на обучение на 1 т произведенной продукции, упущенная прибыль из-за простоя производства, стоимость отказов техники по вине персонала и др.

Оценка действующих технологических инструментов при организации и реализации обучения отражает не только оснащенность материально-технической базы подразделения по обучению, но и скорость внедрения новых технологий, которые определяются сменой технологического уклада. Особенность текущего перехода к новому укладу заключается в том, что он происходит растянуто по времени, предполагает различные технологические решения, а не только цифровизацию и виртуализацию обучения. По оценкам интервьюируемых, в их компаниях при обучении используются такие ноу-хау, как чат-боты, симуляторы производства, виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности. Самый распространенный инструмент – это LMS система (от англ. «Learning management system» – система управления обучением). По результатам анализа можно сделать вывод, что 60 % изученных компаний используют собственные решения, 30 % – покупные решения сторонних провайдеров, а большинство из зарубежного производства сейчас находится в поиске вариантов импортозамещения. Увы, большая часть экспертов не смогла подтвердить эффективность используемых решений, возможно они применяются как дань моде или для поиска и отражения идентичности системы корпоративного обучения компании.

Это далеко не полный перечень выводов, исследование показало и локальные варианты стратегий развития систем корпоративного обучения, которые в той или иной мере позволяют говорить об уникальности выбранного пути бизнеса. Некоторые компании делают акцент на тех или иных категориях работников, в одних вся функция сосредоточена в едином корпоративном университете, в других – в сети образовательных центров, которые не только «забирают» экспертизу в центре, но иногда и сами выступают источником инноваций и новых подходов (но очень редко). Отдельно следует выделить скорость внедрения технологических изменений в системах корпоративного обучения. Она мешает закрепить ключевые наработки и наиболее эффективные инструменты в качестве стандартных –

новые подходы наслаиваются на действующие и меняют фокусы внимания руководства компании каждые 1–2 года. Что точно можно утверждать, так это постоянный поиск нового предназначения функции корпоративного обучения в компании, роли корпоративных университетов в ней, значение в производственной системе. С такими скоростями изменений через 5–10 лет систему корпоративного обучения в крупнейших компаниях России будет не узнать.

Заключение

Результаты нашего исследования позволяют сделать следующие ключевые выводы. В сложных условиях ведения экономических отношений санкционного давления и необходимости импортозамещения, выстраивания новых логистических цепочек, освоения новых технологий в разы должно вырасти значение функции корпоративного обучения, однако пока этого не наблюдается. Возможная причина данной ситуации заключается в том, что существующие системы создавались и функционируют для реализации других задач, в иных объемах и много медленнее, чем это необходимо сейчас. Как показало исследование, почти все из них формируются исходя из видения генерального директора или директора по персоналу, которые, как и все менеджеры, не обладают опытом работы в сложных условиях, подобным текущим. Кроме того, современные системы корпоративного обучения в большинстве своем не обладают функционалом стратегирования и работы на перспективу 3–5 лет. Те технологические новые решения, которые внедряются, во многом являются сырыми, обусловлены хайпом, не дают необходимых эффектов.

Что необходимо делать бизнесу? Во-первых, выводить функцию корпоративного обучения из прямого подчинения директора по персоналу, переподчинение ключевому куратору бизнес-процессов. Во-вторых, ставить перед ее сотрудниками бизнес-цели, использовать метрики, которые напрямую связаны с результатами бизнес-подразделений. В-третьих, разрабатывать и внедрять в первую очередь не ИТ-технологии, а методологию быстрого и эффективного обучения. В-четвертых, еще сильнее расширять зону ответственности функции корпоративного обучения до уровня вузов, ссузов и даже школ, начиная, как минимум, с 8-го класса. В-пятых, изучать, аккумулировать актуальный опыт успешных отечественных компаний, которым удалось внедрить современные подходы в корпоративном обучении, например, ГК «Росатом», чья система обучения была рассмотрена в нашей статье. Эти действия необходимо было сделать «вчера», но это не означает, что их не нужно делать сегодня.

Список источников

1. Алексеевичева Ю.В., Жигин Д.В., Симарова И.С., Хрипунова А.С. Автоматизированные обучающие системы как элемент системы корпоративного обучения персонала // Нефть и газ: опыт и инновации. 2019. Т. 3, № 1. С. 3–6. EDN YBCLVR.
2. Ананченкова П.И. Трансформационные процессы на рынке труда и их влияние на развитие корпоративного обучения // Труд и социальные отношения. 2020. Т. 31, № 2. С. 88–97. DOI 10.20410/2073-7815-2020-31-2-88-97, EDN TVZSIM.

3. *Аниськина Н.Н.* Новые горизонты дополнительного профессионального образования // Высшее образование в России. 2013. № 3. С. 3–10. EDN QBVRPT.
4. *Анфиногентова А.А., Дудин М.Н., Лясников Н.В., Проценко О.Д.* Обеспечение российского агропромышленного комплекса высококвалифицированными кадрами в условиях перехода к зеленой экономике // Экономика региона. 2018. Т. 14, № 2. С. 638–650. DOI 10.17059/2018-2-24, EDN XYCHFJ.
5. *Ахметова С.Г.* Инновационные технологии в обучении персонала // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2011. № 2. С. 18–22. EDN NXANUF.
6. *Бородавкин В.А., Охочинский М.Н., Щеглов Д.К.* Актуальные вопросы совершенствования системы корпоративного обучения на предприятии высокотехнологичной промышленности // Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук. 2020. № 4. С. 15–21. DOI 10.26163/RAEN.2020.68.75.002, EDN JKRKQC.
7. *Гилев А.А.* Современные тенденции развития корпоративного образования // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2010. Т. 12, № 3-3. С. 600–602. EDN MGIVFR.
8. *Гиниева С.Б., Долженко Р.А.* Трансформация системы корпоративного обучения персонала российской компании на базе корпоративного университета // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2015. Т. 25, № 5. С. 842–851. DOI 10.17150/1993-3541.2015.25(5).842-851, EDN UMBQHD.
9. *Горбунов К.О.* Корпоративный университет «Норильский никель» – участник масштабных проектов // Горный журнал. 2017. № 8. С. 85–92. EDN ZGCTSJ.
10. *Диденко А.В.* Оценка эффективности внедрения e-learning // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2015. № 1 (17). С. 91–96. EDN TUNHFD.
11. *Долженко Р.А.* Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании // Педагогическое образование в России. 2017. № 3.
12. *Долженко Р.А.* Корпоративное обучение персонала в коммерческом банке // Кадры. 2012. № 1. С. 99–106. EDN RJDSVL.
13. *Завьялова Е.К., Ардишвили А.* Современные проблемы российского корпоративного образования: возможно ли обучение без развития? // Российский журнал менеджмента. 2020. № 17 (4). С. 499–516. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.405>
14. *Захарова О.А.* Развитие корпоративного обучения: от «e-learning» до «we-learning» // Образовательные технологии и общество. 2013. Т. 16, № 2. С. 529–546.
15. *Илюшников К.К., Долженко Р.А.* Оценка эффективности корпоративного обучения: эволюция подходов и перспективы // Вестник НГУЭУ. 2018. № 3.
16. *Иноземцев М.И., Марушина М.К., Мирзоева А.М.* Модели оценки эффективности программ корпоративного обучения руководителей на основе принципа кросс-функциональности // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 3. С. 97–107. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-3-97-107, EDN CDUEWQ.
17. *Каганов В.Ш.* Особенности деятельности вузов на рынках корпоративного обучения // Высшее образование в России. 2012. № 12. С. 96–101. EDN PKFBMV.
18. *Катькало В.С., Волков Д.Л., Баранов И., Старовойтов А., Соболев Е., Зубцов Д., Юрченков В., Сафронов П., Липчанский А.В.* Обучение цифровым навыкам: глобальные вызовы и передовые практики. Аналитический отчет Корпоративный университет Сбербанка / под общ. ред. В.С. Катькало, Д.Л. Волкова. М.: АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2018.
19. *Катькало В.С., Шумкова Н.В.* Корпоративные университеты России – 2022 / под общ. ред. В.С. Катькало, Н.В. Шумкова. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2022.
20. *Кириллов А.В.* Проблемы обучения управленческих кадров и пути их решения // Экономика и управление. 2014. № 7 (105). С. 59–63.

21. Кириллов А.В. Развитие корпоративного обучения в современных условиях // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2014. Т. 7, № 5. С. 6–16. EDN SXVFHF.
22. Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала // Управленческие науки. 2014. № 2. С. 70–77. EDN SIJLSF.
23. Кислов А.Г. От опережающего к транспрофессиональному образованию // Образование и наука. 2018. Т. 20, № 1. С. 54–74. DOI 10.17853/1994-5639-2018-1-54-74, EDN YNJHXL.
24. Кочеткова Н.В. Новые тренды бизнес-образования: корпоративный университет // Известия Института систем управления СГЭУ. 2015. № 1 (11). С. 45–49. EDN TYJXRR.
25. Лукьянова Н.И. Оценка эффективности систем корпоративного обучения // Вестник университета. 2014. № 8. С. 192–197. EDN SNTQUX.
26. Нестерова О.В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации // Наукоедение. 2015. № 2 (27). С. 53.
27. Обухов А.С., Томилина М.В. Развитие цифровых образовательных технологий в России до пандемии: история и особенности индустрии EdTech // Информатика и образование. 2021. № 8 (327). С. 52–61. DOI 10.32517/0234-0453-2021-36-8-52-61, EDN HSLLE.
28. Петриков П.А., Остроух А.В., Суркова Н.Е., Краснянский М.Н. Автоматизация процесса подготовки персонала промышленных предприятий на основе интегрированной обучающей среды // Вестник Российского нового университета. Серия: Сложные системы: модели, анализ и управление. 2012. № 4. С. 81–88. EDN PXTAVV.
29. Подвержных О.Е., Краев В.М., Тихонов А.И. Современное управленческое образование инженерных кадров // Сибирский журнал науки и технологий. 2017. Т. 18, № 4. С. 976–980. EDN YNZWBX.
30. Прохорова М.П., Булганина С.В., Сергеева А.А., Зубова А.Д. Современный образ корпоративного обучения: тенденции и технологии // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 2 (36). С. 58–65.
31. Пружинин А.Н. Анализ корпоративного образования нефтяных компаний (на примере компаний «Роснефть» и «Газпром нефть») // Государственная служба. 2019. Т. 21, № 4 (120). С. 58–65. DOI 10.22394/2070-8378-2019-21-4-58-65, EDN WHYEAS.
32. Савва Л.И., Ибрагимова О.В., Зленко А.Л. Историография проблемы корпоративного обучения специалистов // Современные наукоемкие технологии. 2017. № 1. С. 150–153. EDN XVBFVB.
33. Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Московский экономический журнал. 2016. № 3. С. 33. EDN WHGDLF.
34. Симарова И.С., Алексеевичева Ю.В., Алексеева С.В., Руднева Л.Н. Формирование системы корпоративного обучения: опыт нефтегазовых компаний // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2018. № 2 (24). С. 119–130.
35. Синякова М.Г. Современные теории корпоративного обучения персонала в организации // Образование и наука. Известия УрО РАО. 2008. № 1 (49). С. 58–63. EDN IUEAPH.
36. Трубин Г.А. Тенденции в развитии дополнительного профессионального образования за рубежом // Вестник Тюменского государственного университета. 2012. № 8. С. 80–86. EDN PHNWFH.
37. Чанько А.Д., Баснер А.А.В. Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях // Российский журнал менеджмента. 2015. Т. 13, № 3. С. 79–110.

38. Чуланова О.Л., Ивонина А.И. Формирование softskills (мягких компетенций): подходы к интеграции российского и зарубежного опыта, классификация, операционализация // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6, № 1. С. 53–58. DOI 10.12737/24692, EDN YGGQTX.
39. Шальнев О.Г. Современные форматы организации корпоративного обучения в условиях диджитализации промышленности // Организатор производства. 2020. Т. 28, № 3. С. 34–43. DOI 10.25987/VSTU.2020.14.50.004, EDN IZZZJL.
40. Шарыгина Ю.Р. Наставничество в достижении профессиональной компетентности молодого специалиста // Труд и социальные отношения. 2015. Т. 26, № 5. С. 101–113. EDN UYMKHV.
41. Шаталова Н.И. и др. Корпоративное обучение персонала организации: монография / под общ. ред. Н.И. Шаталовой. Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2011. 277 с.
42. Ширинкина Е.В. Обучение персонала как драйвер изменения поведения: предпосылки и практические подходы // Вестник НГИЭИ. 2021. № 2 (117). С. 88–100. DOI 10.24412/2227-9407-2021-2117-88-100, EDN KUSNWJ.
43. Шурыгин В.Ю. Электронные системы управления обучением в академическом и корпоративном образовании // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2021. Т. 10, № 2 (35). С. 335–338. DOI 10.26140/anip-2021-1002-0085, EDN CGCCUI.
44. Tannenbaum S., Yukl G. Training and development in work organizations // Annual review of psychology. 1992. No. 43. Pp. 399–441.

References

1. Alekseevicheva Ju.V., Zhigin D.V., Simarova I.S., Hripunova A.S. Avtomatizirovanye obuchajushhie sistemy kak jelement sistemy korporativnogo obuchenija personala [Automated training systems as an element of the corporate personnel training system], *Neft' i gaz: opyt i innovacii* [Oil and gas: experience and innovations], 2019, vol. 3, no. 1, pp. 3–6. EDN YBCLVR.
2. Ananchenkova P.I. Transformacionnye processy na rynke truda i ih vlijanie na razvitie korporativnogo obuchenija [Transformation processes in the labor market and their influence on the development of corporate training], *Trud i social'nye otnoshenija* [Labor and social relations], 2020, vol. 31, no. 2, pp. 88–97. DOI 10.20410/2073-7815-2020-31-2-88-97, EDN TVZSIM.
3. Anis'kina N.N. Novye gorizonty dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovanija [New horizons of additional professional education], *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2013, no. 3, pp. 3–10. EDN QBVRPT.
4. Anfinogentova A.A., Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Procenko O.D. Obespechenie rossijskogo agropromyshlennogo kompleksa vysokokvalificirovannymi kadrami v usloviyah perehoda k zelenoj jekonomike [Providing the Russian agro-industrial complex with highly qualified personnel in the context of the transition to a green economy], *Jekonomika regiona* [Regional Economics], 2018, vol. 14, no. 2, pp. 638–650. DOI 10.17059/2018-2-24, EDN XYCHFJ.
5. Ahmetova S.G. Innovacionnye tehnologii v obuchenii personala [Innovative technologies in personnel training], *Vestnik Omskogo universiteta. Serija: Jekonomika* [Bulletin of Omsk University. Series: Economics], 2011, no. 2, pp. 18–22. EDN NXANUF.
6. Borodavkin V.A., Ohochinskij M.N., Shheglov D.K. Aktual'nye voprosy sovershenstvovaniya sistemy korporativnogo obuchenija na predpriyatii vysokotekhnologichnoj promyshlennosti [Current issues of improving the corporate training system at a high-tech industry enterprise], *Vestnik obrazovanija i razvitija nauki Rossijskoj akademii estestvennyh nauk* [Bulletin of education and development of science of the Russian Academy of Natural Sciences], 2020, no. 4, pp. 15–21. DOI 10.26163/RAEN.2020.68.75.002, EDN JKRKQC.

7. Gilev A.A. Sovremennye tendencii razvitija korporativnogo obrazovanija [Modern trends in the development of corporate education], *Izvestija Samarskogo nauchnogo centra Rossijskoj akademii nauk* [News of the Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences], 2010, vol. 12, no. 3-3, pp. 600–602. EDN MGVIFR.
8. Ginieva S.B., Dolzhenko R.A. Transformacija sistemy korporativnogo obuchenija personala rossijskoj kompanii na baze korporativnogo universiteta [Transformation of the corporate training system for personnel of a Russian company on the basis of a corporate university], *Izvestija Irkutskoj gosudarstvennoj jekonomicheskoy akademii* [News of the Irkutsk State Economic Academy], 2015, vol. 25, no. 5, pp. 842–851. DOI 10.17150/1993-3541.2015.25(5).842-851, EDN UMBQHD.
9. Gorbunov K.O. Korporativnyj universitet «Noril'skij nikel'» – uchastnik masshtabnyh proektov [Corporate University “Norilsk Nickel” – a participant in large-scale projects], *Gornyj zhurnal* [Mining Journal], 2017, no. 8, pp. 85–92. EDN ZGCTSJ.
10. Didenko A.V. Ocenka jeffektivnosti vnedrenija e-learning [Assessing the effectiveness of e-learning implementation], *Professional'noe obrazovanie v Rossii i za rubezhom* [Professional education in Russia and abroad], 2015, no. 1 (17), pp. 91–96. EDN TUHFFD.
11. Dolzhenko R.A. Sistema korporativnogo obuchenija: sodержanie, mesto v sisteme obrazovanija i osnovnye podhody k realizacii v kompanii [Corporate training system: content, place in the education system and main approaches to implementation in the company], *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii* [Pedagogical education in Russia], 2017, no. 3.
12. Dolzhenko R.A. Korporativnoe obuchenie personala v kommercheskom banke [Corporate training of personnel in a commercial bank], *Kadrovik* [Personnel manager], 2012, no. 1, pp. 99–106. EDN RJDSVL.
13. Zav'jalova E.K., Ardishvili A. Sovremennye problemy rossijskogo korporativnogo obrazovanija: vozmozno li obuchenie bez razvitija? [Modern problems of Russian corporate education: is training possible without development?], *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* [Russian Journal of Management], 2020, no. 17 (4), pp. 499–516. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.405>
14. Zaharova O.A. Razvitie korporativnogo obuchenija: ot «e-learning» do «we-learning» [Development of corporate training: from “e-learning” to “we-learning”], *Obrazovatel'nye tehnologii i obshhestvo* [Educational technologies and society], 2013, vol. 16, no. 2, pp. 529–546.
15. Iljushnikov K.K., Dolzhenko R.A. Ocenka jeffektivnosti korporativnogo obuchenija: jevoljucija podhodov i perspektivy [Assessing the effectiveness of corporate training: evolution of approaches and prospects], *Vestnik NGUJeU* [Vestnik NSUEM], 2018, no. 3.
16. Inozemcev M.I., Marushina M.K., Mirzoeva A.M. Modeli ocenki jeffektivnosti programm korporativnogo obuchenija rukovoditelej na osnove principa kross-funkcional'nosti [Models for assessing the effectiveness of corporate training programs for managers based on the principle of cross-functionality], *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2020, vol. 29, no. 3, pp. 97–107. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-3-97-107, EDN CDUEWQ.
17. Kaganov V.Sh. Osobennosti dejatel'nosti vuzov na rynkah korporativnogo obuchenija [Features of the activities of universities in the markets of corporate training], *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2012, no. 12, pp. 96–101. EDN PKFBMV.
18. Kat'kalo V.S., Volkov D.L., Baranov I., Starovojtov A., Sobolev E., Zubcov D., Jurchenkov V., Safronov P., Lipchanskij A.V. Obuchenie cifrovym navykam: global'nye vyzovy i peredovye praktiki [Teaching digital skills: global challenges and best practices]. Analiticheskij otchet Korporativnyj universitet Sberbanka / pod obshh. red. V.S. Kat'kalo, D.L. Volkova. Moscow, ANO DPO “Korporativnyj universitet Sberbanka”, 2018.

19. Kat'kalo V.S., Shumkova N.V. Korporativnye universitety Rossii – 2022 [Corporate universities of Russia – 2022]. Pod obshh. red. V.S. Kat'kalo, N.V. Shumkova. Moscow, Izdatel'skiy dom NIU VShJe, 2022.
20. Kirillov A.V. Problemy obuchenija upravlencheskih kadrov i puti ih reshenija [Problems of training management personnel and ways to solve them], *Jekonomika i upravlenie* [Economics and management], 2014, no. 7 (105), pp. 59–63.
21. Kirillov A.V. Razvitie korporativnogo obuchenija v sovremennyh usloviyah [Development of corporate training in modern conditions], *Problemnij analiz i gosudarstvenno-upravlencheskoe proektirovanie* [Problem analysis and public management design], 2014, vol. 7, no. 5, pp. 6–16. EDN SXVFHF.
22. Kirillov A.V. Sistemy intensivnogo obuchenija personala [Systems of intensive personnel training], *Upravlencheskie nauki* [Management sciences], 2014, no. 2, pp. 70–77. EDN SIJLSF.
23. Kislov A.G. Ot operezhajushhego k transprofessional'nomu obrazovaniju [From advanced to transprofessional education], *Obrazovanie i nauka* [Education and science], 2018, vol. 20, no. 1, pp. 54–74. DOI 10.17853/1994-5639-2018-1-54-74, EDN YNJHXL.
24. Kochetkova N.V. Novye trendy biznes-obrazovaniya: korporativnyj universitet [New trends in business education: corporate university], *Izvestija Instituta sistem upravlenija SGJeU* [News of the Institute of Management Systems of SSEU], 2015, no. 1 (11), pp. 45–49. EDN TYJXRR.
25. Luk'janova N.I. Ocenka jeffektivnosti sistem korporativnogo obuchenija [Assessing the effectiveness of corporate training systems], *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 2014, no. 8, pp. 192–197. EDN SNTQUX.
26. Nesterova O.V. Obuchenie personala kak instrument realizacii strategicheskikh celej organizacii [Personnel training as a tool for realizing the strategic goals of the organization], *Naukovedenie* [Science], 2015, no. 2 (27), pp. 53.
27. Obuhov A.S., Tomilina M.V. Razvitie cifrovych obrazovatel'nyh tehnologij v Rossii do pandemii: istorija i osobennosti industrii EdTech [Development of digital educational technologies in Russia before the pandemic: history and features of the EdTech industry], *Informatika i obrazovanie* [Informatics and Education], 2021, no. 8 (327), pp. 52–61. DOI 10.32517/0234-0453-2021-36-8-52-61, EDN HSLLE.
28. Petrikov P.A., Ostrouh A.V., Surkova N.E., Krasnjanskij M.N. Avtomatizacija processa podgotovki personala promyshlennyh predpriyatij na osnove integrirovannoj obuchajushhej sredy [Automation of the process of training personnel at industrial enterprises based on an integrated learning environment], *Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Serija: Slozhnye sistemy: modeli, analiz i upravlenie* [Bulletin of the Russian New University. Series: Complex systems: models, analysis and control], 2012, no. 4, pp. 81–88. EDN PXTAVV.
29. Podverbnyh O.E., Kraev V.M., Tihonov A.I. Sovremennoe upravlencheskoe obrazovanie inzhenernyh kadrov [Modern management education of engineering personnel], *Sibirskij zhurnal nauki i tehnologij* [Siberian Journal of Science and Technology], 2017, vol. 18, no. 4, pp. 976–980. EDN YNZWBX.
30. Prohorova M.P., Bulganina S.V., Sergeeva A.A., Zubova A.D. Sovremennyy obraz korporativnogo obuchenija: tendencii i tehnologii [Modern image of corporate training: trends and technologies], *Innovacionnaja jekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovanija* [Innovative economics: prospects for development and improvement], 2019, no. 2 (36), pp. 58–65.
31. Pruzhinin A.N. Analiz korporativnogo obrazovaniya neftjanyh kompanij (na primere kompanij «Rosneft» i «Gazprom neft») [Analysis of corporate formation of oil companies (using the example of Rosneft and Gazprom Neft companies)], *Gosudarstvennaja sluzhba* [State Service], 2019, vol. 21, no. 4 (120), pp. 58–65. DOI 10.22394/2070-8378-2019-21-4-58-65, EDN WHYEAS.

32. Savva L.I., Ibragimova O.V., Zlenko A.L. Istoriografiya problemy korporativnogo obuchenija specialistov [Historiography of the problem of corporate training of specialists], *Sovremennye naukoemkie tehnologii* [Modern science-intensive technologies], 2017, no. 1, pp. 150–153. EDN XVBXFB.
33. Semina A.P., Fedotova M.A., Tihonov A.I. Obuchenie personala v sovremennykh kompaniyah: problemy i novye napravleniya [Personnel training in modern companies: problems and new directions], *Moskovskij jekonomicheskij zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2016, no. 3, p. 33. EDN WHGDLF.
34. Simarova I.S., Alekseevicheva Ju.V., Alekseeva S.V., Rudneva L.N. Formirovanie sistemy korporativnogo obuchenija: opyt neftegazovykh kompanij [Formation of a corporate training system: experience of oil and gas companies], *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, jekonomika. Serija: Jekonomika* [Bulletin of USNTU. Science, education, economics. Series: Economics], 2018, no. 2 (24), pp. 119–130.
35. Sinjakova M.G. Sovremennye teorii korporativnogo obuchenija personala v organizacii [Modern theories of corporate training of personnel in an organization], *Obrazovanie i nauka. Izvestija UrO RAO* [Education and Science. Izvestia URO RAO], 2008, no. 1 (49), pp. 58–63. EDN IUEAPH.
36. Trubin G.A. Tendencii v razvitii dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovanija za rubezhom [Trends in the development of additional professional education abroad], *Vestnik Tjumenskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Tyumen State University], 2012, no. 8, pp. 80–86. EDN PHNWFH.
37. Chan'ko A.D., Basner A.A.V. Korporativnye universitety: analiz dejatel'nosti v mezhdunarodnykh issledovaniyakh [Corporate universities: analysis of activities in international research], *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* [Russian Journal of Management], 2015, vol. 13, no. 3, pp. 79–110.
38. Chulanova O.L., Ivonina A.I. Formirovanie softskills (mjagkih kompetencij): podhody k integracii rossijskogo i zarubezhnogo opyta, klassifikacija, operacionalizacija [Formation of soft skills (soft competencies): approaches to the integration of Russian and foreign experience, classification, operationalization], *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 2017, vol. 6, no. 1, pp. 53–58. DOI 10.12737/24692, EDN YGGQTX.
39. Shal'nev O.G. Sovremennye formaty organizacii korporativnogo obuchenija v usloviyakh didzhitalizacii promyshlennosti [Modern formats for organizing corporate training in the context of digitalization of industry], *Organizator proizvodstva* [Organizer of production], 2020, vol. 28, no. 3, pp. 34–43. DOI 10.25987/VSTU.2020.14.50.004, EDN IZZZJI.
40. Sharygina Ju.R. Nastavnichestvo v dostizhenii professional'noj kompetentnosti molodogo specialista [Mentoring in achieving professional competence of a young specialist], *Trud i social'nye otnoshenija* [Labor and social relations], 2015, vol. 26, no. 5, pp. 101–113. EDN UYMKHV.
41. Shatalova N.I. i dr. Korporativnoe obuchenie personala organizacii: monografiya [Corporate training of organization personnel: monography]. Pod obshh. red. N.I. Shatalovoj. Ekaterinburg: Izd-vo UrGUPS, 2011. 277 p.
42. Shirinkina E.V. Obuchenie personala kak drajver izmenenija povedenija: predposylki i prakticheskie podhody [Personnel training as a driver of behavior change: prerequisites and practical approaches], *Vestnik NGIJeI* [Bulletin of NGIEI], 2021, no. 2 (117), pp. 88–100. DOI 10.24412/2227-9407-2021-2117-88-100, EDN KUSNWJ.
43. Shurygin V.Ju. Jelektronnye sistemy upravlenija obucheniem v akademicheskom i korporativnom obrazovanii [Electronic learning management systems in academic and corporate education], *Azimut nauchnykh issledovanij: pedagogika i psihologija* [Azimuth of scientific research: pedagogy and psychology], 2021, vol. 10, no. 2 (35), pp. 335–338. DOI 10.26140/anip-2021-1002-0085, EDN CGCCUI.
44. Tannenbaum S., Yukl G. Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*. 1992. No. 43. Pp. 399–441.

Сведения об авторах:

А.В. Аболмасов – директор, Институт технологий обучения и развития – АНО ДПО «ИТОР», Санкт-Петербург, Российская Федерация.

С.А. Смирнов – исполнительный директор, Институт технологий обучения и развития – АНО ДПО «ИТОР», Санкт-Петербург, Российская Федерация.

Т.А. Голубицкая – руководитель программы развития Отраслевых центров компетенций, АНО «Корпоративная академия Росатома», Москва, Российская Федерация.

Р.А. Долженко – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Российская Федерация.

Information about the authors:

A.V. Abolmasov – Director, Institute of Training and Development Technologies, St. Petersburg, Russian Federation.

S.A. Smirnov – Executive Director, Institute of Training and Development Technologies, St. Petersburg, Russian Federation.

T.A. Golubitskaya – Head of the development program of Industry Competence Centers, ANO “Rosatom Corporate Academy”, Moscow, Russian Federation.

R.A. Dolzhenko – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State Economic University, Yekaterinburg, Russian Federation.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

<i>Статья поступила в редакцию</i>	<i>05.03.2024</i>	<i>The article was submitted</i>	<i>05.03.2024</i>
<i>Одобрена после рецензирования</i>	<i>24.04.2024</i>	<i>Approved after reviewing</i>	<i>24.04.2024</i>
<i>Принята к публикации</i>	<i>24.05.2024</i>	<i>Accepted for publication</i>	<i>24.05.2024</i>