

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

Н. В. Баринова

Всероссийский научно-исследовательский институт труда
Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации,
Москва, Россия

В последние годы большое значение уделяется вопросам управления человеческими ресурсами. Проблемы кадрового менеджмента становятся ключевыми в условиях новых вызовов экономики и трансформаций общественных отношений. Управление кадровыми процессами – важнейшая задача в деятельности предприятия. Система управления кадровыми ресурсами предприятия состоит из большого количества элементов, одним из которых является обучение персонала. В статье изложены основные тренды обучения на современном этапе, включая систему корпоративного обучения. Автором рассмотрены главные направления развития обучения – переход к экосистеме обучения, пришедшей на смену директивной иерархической модели обучения, проанализированы ее основные компоненты, изложены проблемы внедрения и разработки системы корпоративного обучения, а также методы и способы обучения персонала. В заключение приводятся перспективы развития системы корпоративного обучения с учетом развития экономических и общественных отношений.

Ключевые слова: управление персоналом, компетенции, корпоративная система обучения, обучение, экосистема корпоративного обучения.

DEVELOPING SYSTEM OF CORPORATE TRAINING AS EFFECTIVE TOOL OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Natalya V. Barinova

All-Russian Research Institute of Labor
of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation,
Moscow, Russia

Lately serious attention has been attached to issues of human resource management. Problems of personnel management is becoming principle ones in conditions of new challenges to economy and public relation transformation. Managing personnel processes is a significant objective in enterprise work. The system of personnel resource management consists of numerous elements one of them is personnel training. The article provides key trends of training on today's stage, including the system of corporate training. The author studied the major trends of training development, i. e. transit to training ecosystem, which replaced the directive hierarchical model of training and analyzed its main components. Challenges of introduction and elaboration of corporate training system were described, as well as methods and ways of personnel training. In conclusion prospects of developing corporate training system were put forward with regard to developing economic and public relations.

Keywords: personnel training, competences, corporate system of training, training, ecosystem of corporate training.

Стремительное развитие процессов цифровизации привело к трансформации экономических отношений, что в свою очередь стало причиной переосмысления многих концепций в области не только экономики, но и социальных и общественных наук. В последние годы система образования и обучения претерпела значительные изменения. Современная модель образования и обучения, отвечающая новым вызовам XXI в., представляет собой модель гибкого персонализированного обучения человека на протяжении всей жизни. Это требует от человека высокой степени организованности, доступности цифровых образовательных платформ и высокой мотивации к обучению.

Сегодня руководители большинства предприятий осознали, что персонал является ценным ресурсом для достижения стратегических целей организации, которым необходимо управлять с помощью современных инструментов менеджмента. При этом часть руководителей придерживается мнения, что современный стиль управления персоналом направлен на «создание условий, которые позволяют сотрудникам максимально реализовать свой потенциал, что в свою очередь способствует повышению производительности труда, улучшению качества продукции или услуг и достижению долгосрочных целей организации» [11. – С. 70].

Согласимся с О. В. Антоновой, что сегодня инновации в управлении персоналом становятся решающим фактором успеха бизнеса и не менее важны, чем технологические инновации, так как «в условиях информационного общества и экономики знаний повышение производительности труда невозможно только за счет повышения количественных показателей» [1. – С. 7].

Другими словами, система образования за последние годы претерпела серьезную трансформацию, аналогичную экономической, при которой образовательные программы существенно изменились и продолжают изменяться, следуя за мировыми

тенденциями в области экономики и образования.

В начале XXI в. большое количество научных исследований и публикаций было посвящено обсуждению и разработке концепции «Образование 4.0», которая стала логическим продолжением концепции «Индустрия 4.0» применительно к образованию.

Концепция «Образование 4.0» предполагает процесс постоянного приобретения сотрудниками новых компетенций в процессе обучения, связанных с появлением новых технологий, цифровых решений, инновационных подходов в производственной и образовательной среде.

Один из авторов разработки концепции «Образование 4.0» Мехия-Манзано отмечает, что важным постулатом данной концепции является принцип *необходимого разнообразия*, сущность которого заключается в том, что «чем разнообразнее образовательная система, тем лучше она справляется с присущей ей неоднозначностью и изменчивостью окружающей среды» [15].

Данный тезис подтверждают исследования С. В. Ивановой и О. Б. Иванова, опубликованные в работе «Перспективы развития образования в условиях четвертой промышленной революции», в которой они отмечают, что «система образования «должна трансформироваться в *индустрию*, обеспечивающую непрерывную актуализацию образовательных программ, повышение квалификации каждого субъекта на протяжении всей жизни» [9. – С. 9].

Более того, современная система образования и обучения в последние годы трансформировалась в экосистему.

Рассмотрим понятие «экосистема обучения» (*Learning Ecosystem*) подробнее. По мнению Б. В. Олейникова и С. А. Подлесного, данный термин начал использоваться в научной литературе начиная с 2000-х гг. XX в. Кто являлся автором этого термина в науке неизвестно, однако он получил широкое распространение благодаря своей универсальности. По аналогии с биологической системой, где все биологи-

ческие объекты находятся во взаимодействии и происходят процессы обмена веществами и энергией, в образовательной среде происходят процессы *обмена информацией*, а все участники этой среды взаимодействуют друг с другом и с элементами внешней среды [12. – С. 84].

Внедрение принципов экосистемы предполагает трансформацию подхода к обучению. Обучение становится *частью жизни* человека, а не *этапом получения образования*, при этом кардинально меняется подход к получению знаний – от принудительного обучения до развивающего сетевого многоуровневого развития. Такая перестройка системы обучения обусловлена современными трансформациями общественных отношений, процессами глобализации и изменениями форм занятости.

По мнению В. В. Верна и А. В. Сорока, современная экосистема корпоративного обучения представляет собой *взаимосвязанную систему*, состоящую из следующих элементов (рисунок):

- системы управления обучением (Learning Management System – LMS) – платформенные решения, созданные на предприятиях с целью обучения персонала, в которых учебно-образовательный контент доступен пользователю в режиме онлайн, что обеспечивает доступность и непрерывность образования;

- вебинаров – онлайн-сервис для проведения занятий, в котором участники имеют возможность общаться с помощью Интернета. Преимуществом данной формы обучения является сокращение операционных расходов организации и достаточно высокая оперативность получения информации;

- искусственного интеллекта и чат-ботов – инструментов, встроенных в систему обучения, позволяющих оперативно решать типовые вопросы, а также обладающих способностью создавать индивидуальные траектории обучения в зависимости от уровня подготовки обучающегося;

- виртуальной (VR) и дополненной реальности (AR) – технического решения практических задач, на основе которых можно производить выработку необходимых практических навыков для обучающихся;

- Digital Adoption – платформенное решение для получения новых навыков. Его инструменты ускоряют процесс освоения цифровых платформ с помощью интерактивных подсказок, которые заменяют бумажные инструкции;

- подкастинга – каталога образовательного видео- и аудиоконтента, который доступен обучающимся для изучения [7. – С. 246].

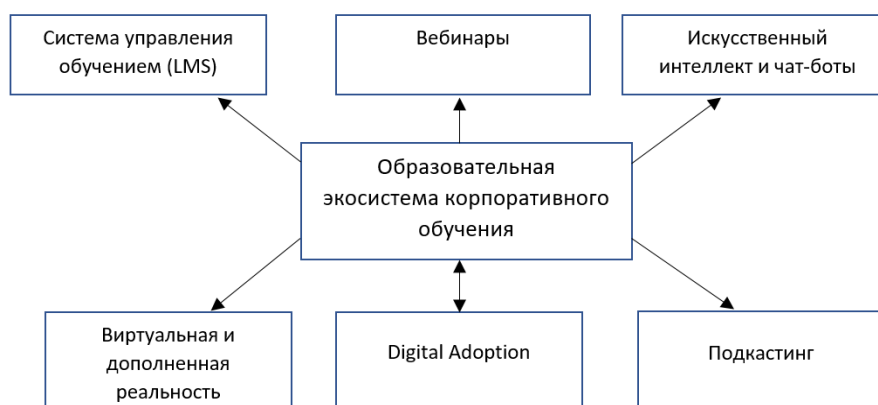


Рис. Элементы образовательной экосистемы корпоративного обучения персонала в организации [7. – С. 246]

Можно сказать, современная образовательная экосистема – это взаимосвязанная система элементов, интегрированная в управленческую среду организации с целью приобретения сотрудниками новых компетенций и достижения стратегических целей.

Таким образом, изменения общественных отношений привели к изменениям в формировании современных форм образования, которые в свою очередь внедряются в корпоративные системы обучения.

Корпоративное обучение – «это образовательная процедура, которая осуществляется во внутренней структуре организации с использованием различных коммуникационных технологий Интернета и направлена на повышение квалификации сотрудников, развитие их профессиональных навыков и совершенствование стандартов их работы в целях повышения общей производительности всей организации» [13. – С. 101].

Внедрение и развитие систем корпоративного обучения представляет на предприятии сложную задачу, требующую разработки комплексных современных решений, которые позволят системе оперативно изменяться, следуя за актуальными трендами в области социально-экономических, технологических, информационных, образовательных трендов.

Несмотря на большое количество исследований и публикаций по вопросам корпоративного обучения, многие вопросы остаются недостаточно проработанными. В частности, доработки требуют вопросы методологии цифровых обучающих платформ, такие как систематизация подходов к организации корпоративного обучения, формирование концепции корпоративного обучения, подходов к реализации концепции на практике, оценке эффективности компетенций сотрудников и программ корпоративного обучения.

При создании и внедрении систем корпоративного обучения на предприятии возникает достаточно большое количество проблем.

Несмотря на то, что существует большое количество обучающих программ, предлагаемых различными ИТ-сервисами, любой электронный контент требует подстройки под реальные задачи конкретного предприятия. Одной из самых больших проблем является интеграция внедряемого корпоративного обучения в общую стратегию развития компании, бизнес-процессы, применяемые ИТ-технологии [6. – С. 91; 14]. При этом интеграция корпоративного обучения в систему управления предприятием не только выступает инструментом управления кадровым потенциалом, но и способствует достижению стратегических целей компании [4. – С. 105; 13. – С. 102; 16].

Руководители, внедряющие системы корпоративного обучения, часто сталкиваются с пассивным сопротивлением персонала, который привык работать по сложившимся стереотипам, не хочет потерять работу, добавлять или изменять новый функционал к своим обязанностям.

В частности, на предприятиях, где выполняется большой объем работ по первичному обучению персонала и практикуется система наставничества, во многих случаях наблюдаются отрицательные тенденции. Программы наставничества во многом устарели, выполняются по шаблону, реализуются без учета факторов динамики бизнеса и изменения внешней среды, превращаясь в формальную процедуру, что снижает его значимость как эффективного фактора управления человеческим капиталом [2. – С. 16; 3. – С. 501].

Основные проблемы наставничества:

- низкая мотивация наставников (недостаточность материальных и нематериальных стимулов, выполнение рутинных операций);
- дополнительные обязанности без четкого понимания сути работы;
- нехватка времени и ресурсов (совмещение основных обязанностей с наставничеством приводит к перегрузке и снижению качества выполнения основных обязанностей, отсутствию компетенций по планированию времени);

– отсутствие стандартизации (различные подходы к наставничеству даже в рамках одной компании, отсутствие знаний и навыков по работе с людьми, методических материалов).

Выходом из данной ситуации может стать разработка *программно-целевого подхода* к наставничеству, предложенного С. Н. Басуевой в ее публикации «Развитие наставничества: программно-целевой подход». В ней указывается, что преимущество данного подхода заключается «в его способности интегрировать программы наставничества с долгосрочными целями компании, обеспечивая гибкость и адаптивность в условиях изменяющейся внешней среды. Программно-целевой подход позволяет оптимизировать использование ресурсов, минимизировать транзакционные издержки, связанные с текучестью кадров и неэффективной адаптацией сотрудников, а также способствует созданию устойчивой системы управления знаниями и компетенциями, что в итоге повышает общую рентабельность и финансовую устойчивость предприятия» [5. – С. 134].

Большой вклад в изучение вопросов корпоративного обучения внесли ученые Е. В. Кучина, И. И. Просвирина, Е. А. Ляско-вская, Ю. В. Яковлев. В своей работе «Цифровые образовательные платформы как инструмент повышения эффективности труда персонала промышленных предприятий» они привели результаты исследований по внедрению и апробации системы платформенного обучения на промышленном предприятии. Как указывают авторы исследования, основное преимущество алгоритма обучающей платформы – это цифровизация итоговых результатов обучения. Принцип действия обучения на платформе состоит в том, что сотрудник проходит обучение по обязательным и инициативным курсам. После обучения сотрудник проходит оценочное тестирование, которое осуществляется по различным направлениям. При этом существует функция настройки загрузки итоговых результатов оценки обучения со-

трудников, что позволяет провести оценочную характеристику персонала и сформировать рейтинговую таблицу, где указан уровень компетенций обученного персонала и в дальнейшем имеется возможность его использования в управлении персоналом [10. – С. 112].

Важный аспект при разработке программ обучения изложен в работе Т. А. Гилевой «Компетенции и навыки цифровой экономики: разработка программы развития персонала». Автор обращает внимание на формирование *перечня компетенций*, на которые следует обратить особое внимание при обучении персонала. Она предлагает выделить несколько *укрупненных групп компетенций по категориям персонала* с последующей детализацией. Такой подход позволяет не только учесть специфику конкретной компании, но и обеспечить соответствие компетенций организационным целям компании, что является одним из определяющих факторов эффективного функционирования системы корпоративного обучения [8. – С. 28].

Как мы уже отмечали, разработка и внедрение системы корпоративного обучения представляет собой достаточно сложную задачу, требующую большой подготовительной работы. При этом очень важно отметить, что организация корпоративного обучения требует не только решения текущих задач, но и постоянного последующего мониторинга с целью внесения изменений в программу. Таким образом, разработка и внедрение системы корпоративного обучения превращаются в полноценные функции управления кадровым потенциалом.

Приведем перечень основных этапов и задач по созданию и внедрению системы корпоративного обучения (таблица).

На основе анализа таблицы можно сделать вывод, что создание и внедрение системы корпоративного обучения представляет собой объемную и трудоемкую задачу, которая включает в себя большое количество подзадач, определяемых в зависимости от количественной и професси-

ональной структуры персонала организации, для которого создается корпоративная система обучения. Ориентировочная продолжительность разработки и внедре-

ния корпоративной системы обучения для крупных предприятий может составлять 2–3 года, включая все этапы ее реализации.

План создания и внедрения корпоративной системы обучения в компании

Наименование этапа	Перечень задач
Этап 1. Анализ и оценка текущего состояния обучения в организации	1. Изучение текущего состояния обучения персонала в организации за предыдущие 3–5 лет (реализованные программы обучения; организации, проводившие обучение; объемы финансовых вложений на обучение; результаты обучения). 2. Изучение применяемых систем корпоративного обучения в аналогичных компаниях. 3. Создание профиля компетенций персонала. 4. Оценка персонала компании в соответствии с профилем компетенций, определение отклонений. 5. Определение перечня категорий персонала, которому необходимо пройти обучение
Этап 2. Разработка стратегии обучения	1. Изучение стратегических планов развития организации с целью определения кадровой потребности персонала для достижения целей. 2. Определение численности и категорий персонала, включая руководящий состав, которым необходимо пройти обучение. 3. Формирование плана корпоративной системы обучения с указанием целей и принципов обучения, категорий программ, показателей и критериев оценки эффективности обучения персонала, источников и объемов финансирования обучения. 4. Разработка нормативно-методического обеспечения обучения (положения об обучении, порядка прохождения обучения, порядка прохождения аттестации). 5. Утверждение плана корпоративного обучения руководством
Этап 3. Создание инфраструктуры обучения	1. Определение видов и типов необходимых методических материалов для обучения персонала (онлайн-курсы, вебинары, создание корпоративной библиотеки ресурсов). 2. Определение видов и форматов обучения для каждой категории персонала (онлайн, очное, гибридное). 3. Поиск необходимых помещений для проведения очных занятий (в случае, если это необходимо). 4. Определение внутренних ресурсов организации для проведения обучения (наставники, опытные специалисты-практики, которые могут осуществлять обучение). 5. Заключение рамочных договоров с организациями-исполнителями обучения
Этап 4. Апробация программ обучения	1. Определение 2–3 категорий персонала для запуска программ (наиболее важных/проблемных для организации). 2. Пилотный запуск программы. 3. Получение и обработка обратной связи после прохождения программ (опросные листы участников, чек-листы руководителей, HR-аналитика). 4. Проведение оценки эффективности обученных сотрудников. 5. Систематизация результатов, анализ и доработка программ обучения
Этап 5. Развертывание программ обучения	1. Поэтапный запуск всех программ. 2. Динамическое отслеживание возникающих проблем в обучении и формирование плана внесения коррективов. 3. Формирование кадрового резерва управленческого персонала из числа наиболее перспективных сотрудников, прошедших обучение
Этап 6. Оценка эффективности программ обучения	1. Создание интегрированной среды: обучение – карьерное развитие. 2. Комплексная оценка результатов обучения персонала по итогам запуска полной версии обучения. 3. Внешняя оценка результатов обучения с привлечением экспертов. 4. Устранение недостатков программ, выявленных в процессе запуска полной версии. 5. Мониторинг и улучшение программ обучения на основе лучших современных практик. 6. Создание новых программ

Таким образом, система корпоративного обучения представляет собой комплексную систему управления человеческими

ресурсами, которая обеспечивает повышение эффективности работы организации и ее конкурентоспособности за счет повы-

шения профессиональных компетенций ее стратегических целей. персонала, что способствует достижению

Список литературы

1. Антонова О. В. Внедрение инновационных технологий в управление персоналом на предприятии // Экономика, управление и финансы в цифровом обществе : материалы Международной научно-практической конференции. – Курск, 2024. – С. 7–11.
2. Барина Н. В. Роль наставничества в становлении молодого специалиста // Форум наставничества: опережая будущее : сборник тезисов II научно-практической конференции. – М., 2019. – С. 15–19.
3. Барина Н. В., Барин В. Р. Наставничество в современной образовательной среде // Стратегические ориентиры развития высшего образования: управление кадровым потенциалом : сборник статей I Всероссийского форума преподавателей высшего образования. – М., 2025. – С. 501–506.
4. Барина Н. В. Выбор методики стратегического планирования как основа устойчивого развития предприятия в условиях нестабильности экономики // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 5 (107). – С. 100–108.
5. Басуева С. Н. Развитие наставничества: программно-целевой подход // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5. – № 10 (151). – С. 129–140.
6. Бирюков Д. А., Павлов В. А. Трудности и барьеры при интеграции ERP-систем в сложных корпоративных структурах // Проблемы развития предприятий: теория и практика : сборник статей XII Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2025. – С. 88–92.
7. Верна В. В., Сорока А. В. Развитие цифровых технологий в корпоративном обучении персонала: перспективы использования образовательных экосистем // Электронный научный журнал «Век качества». – 2022. – № 1. – С. 238–252.
8. Гилева Т. А. Компетенции и навыки цифровой экономики: разработка программы развития персонала // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2019. – № 2 (28). – С. 22–35.
9. Иванова С. В., Иванов О. Б. Перспективы развития образования в условиях четвертой промышленной революции // ЭТАП. – 2019. – № 6. – DOI: 10.24411/2071-6435-2019-10120
10. Кучина Е. В., Просвирина И. И., Лясковская Е. А., Яковлев Ю. В. Цифровые образовательные платформы как инструмент повышения эффективности труда персонала промышленных предприятий // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2023. – Т. 17. – № 2. – С. 109–119.
11. Миненко А. В., Селиверстов М. В. Анализ системы управления персоналом и разработка предложений по ее совершенствованию в ООО «Компания БКС» // Экономика и безопасность. – 2025. – № 4. – С. 69–77.
12. Олейников Б. В., Подлесный С. А. О концепции «Экосистема обучения» и направлениях развития информатизации образования // Знание. Понимание. Умение. – 2013. – № 4. – С. 84–91.
13. Полякова А. И. Сравнительный анализ корпоративного и внутрифирменного обучения // Образование. Технологии. Качество («ОТК-Саратов-2024»). VIII Всероссийская научно-практическая конференция. – Саратов, 2024. – С. 98–103.
14. Habermann F., Küchler T., Schmidt K. E-Learning Business Models for Corporate Management Education // Breitner M., Hoppe G. (ed.). E-Learning – Einsatzkonzepte und Geschäftsmodelle. – Heidelberg, 2005. – P. 73–80.

15. Mejía-Manzano L. A., Sirkis G., Rojas J.-C., Gallardo K., Vázquez-Villegas P., Camacho-Zuñiga C., Membrillo-Hernández J., Caratozzolo P. Embracing Thinking Diversity in Higher Education to Achieve a Lifelong Learning Culture // *Education Sciences*. – 2022. – N 12. – Article 913. – DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci12120913>

16. Varadaraj A., Belal Mahmoud Al Wadi. A Study on Contribution of Digital Human Resource Management Towards Organizational Performance // *International Journal of Management Science and Business Administration*. – 2021. – Vol. 7 (5). – P. 43–51.

References

1. Antonova O. V. Vnedrenie innovatsionnykh tekhnologiy v upravlenie personalom na predpriyatii [Introducing Innovation Technologies in Personnel Management at Enterprise]. *Ekonomika, upravlenie i finansy v tsifrovom obshchestve: materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Economics, Management and Finance in Digital Society: materials of the International Conference]. Kursk, 2024, pp. 7–11. (In Russ.).

2. Barinova N. V. Rol nastavnichestva v stanovlenii molodogo spetsialista [The Role of Apprenticeship in Shaping Young Specialist]. *Forum nastavnichestva: operezhayaya budushchey: sbornik tezisov II nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Forum of Apprenticeship: Taking the Lead over Future: collection of theses of the 2nd Scientific and Practical Conference]. Moscow, 2019, pp. 15–19. (In Russ.).

3. Barinova N. V., Barinov V. R. Nastavnichestvo v sovremennoy obrazovatelnoy srede [Apprenticeship in Today's Educational Environment]. *Strategicheskie orientiry razvitiya vysshego obrazovaniya: upravlenie kadrovym potentsialom: sbornik statey I Vserossiyskogo foruma prepodavateley vysshego obrazovaniya* [Strategic Landmarks in Development of Higher Education: Managing Personnel Potential: collection of articles of the 1st Forum of University Lecturers.]. Moscow, 2025, pp. 501–506. (In Russ.).

4. Barinova N. V. Vybory metodiki strategicheskogo planirovaniya kak osnova ustoychivogo razvitiya predpriyatiya v usloviyakh nestabilnosti ekonomiki [Choosing Methodology of Strategic Planning as Basis of Sustainable Development of Enterprise in Conditions of Unstable Economy]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 5 (107), pp. 100–108. (In Russ.).

5. Basueva S. N. Razvitie nastavnichestva: programmno-tselevoy podkhod [Apprenticeship Development: Program-Targeted Approach]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Challenges and Solutions], 2024, Vol. 5, No. 10 (151), pp. 129–140. (In Russ.).

6. Biryukov D. A., Pavlov V. A. Trudnosti i barery pri integratsii ERP-sistem v slozhnykh korporativnykh strukturakh [Difficulties and Barriers in Integration of ERP-Systems in Complicated Corporate Structures]. *Problemy razvitiya predpriyatiy: teoriya i praktika: sbornik statey XII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Problems of Enterprise Development: Theory and Practice: collection of articles of the 12th International Conference], Penza, 2025, pp. 88–92. (In Russ.).

7. Verna V. V., Soroka A. V. Razvitie tsifrovyykh tekhnologiy v korporativnom obuchenii personala: perspektivy ispolzovaniya obrazovatelnykh ekosistem [Developing Digital Technologies in Corporate Personnel Training: Prospects of Using Training Ecosystems]. *Elektronniy nauchniy zhurnal «Vek kachestva»* [E-Academic Journal 'The Age of Quality'], 2022, No. 1, pp. 238–252. (In Russ.).

8. Gileva T. A. Kompetentsii i navyki tsifrovoy ekonomiki: razrabotka programmy razvitiya personala [Competences and Skills of Digital Economy: Elaborating Program of Personnel Development]. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika* [Bulletin

UGNTU. Science, Education, Economics. Series: Economics], 2019, No. 2 (28), pp. 22–35. (In Russ.).

9. Ivanova S. V., Ivanov O. B. Perspektivy razvitiya obrazovaniya v usloviyakh chetvertoy promyshlennoy revolyutsii [Prospects of Education Development in Conditions of the 4th Industrial Revolution]. *ETAP*, 2019, No. 6. (In Russ.). DOI: 10.24411/2071-6435-2019-10120

10. Kuchina E. V., Prosvirina I. I., Lyaskovskaya E. A., Yakovlev Yu. V. Tsifrovye obrazovatelnye platformy kak instrument povysheniya effektivnosti truda personala promyshlennykh predpriyatiy [Digital Education Programs as Tool of Raising Labour Efficiency of Personnel at Industrial Enterprises]. *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment* [Bulletin of the South-Ural State University. Series: Economics and Management], 2023, Vol. 17, No. 2, pp. 109–119. (In Russ.).

11. Minenko A. V., Seliverstov M. V. Analiz sistemy upravleniya personalom i razrabotka predlozheniy po ee sovershenstvovaniyu v OOO «Kompaniya BKS» [Analyzing System of Personnel Management and Elaborating Proposals on its Upgrading in Company BKS]. *Ekonomika i bezopasnost* [Economy and Security], 2025, No. 4, pp. 69–77. (In Russ.).

12. Oleynikov B. V., Podlesniy S. A. O kontseptsii «Ekosistema obucheniya» i napravleniyakh razvitiya informatizatsii obrazovaniya [Concerning Concept ‘Ecosystem of Education’ and Trends in Developing Informatization of Education]. *Znanie. Ponimanie. Umenie* [Knowledge. Comprehension. Skills], 2013, No. 4, pp. 84–91. (In Russ.).

13. Polyakova A. I. Sravnitelniy analiz korporativnogo i vnutriformennogo obucheniya [Comparative Analysis of Corporate and In-Company Training]. *Obrazovanie. Tekhnologii. Kachestvo* («OTK-Saratov-2024»). VIII Vserossiyskaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya [Education. Technologies. Quality (‘OTK-Saratov-2024’). The 8th All-Russian Conference]. Saratov, 2024, pp. 98–103. (In Russ.).

14. Habermann F., Küchler T., Schmidt K. E-Learning Business Models for Corporate Management Education. *Breitner M., Hoppe G. (ed.). E-Learning – Einsatzkonzepte und Geschäftsmodelle*. Heidelberg, 2005, pp. 73–80.

15. Mejía-Manzano L. A., Sirkis G., Rojas J.-C., Gallardo K., Vázquez-Villegas P., Camacho-Zuñiga C., Membrillo-Hernández J., Caratozzolo P. Embracing Thinking Diversity in Higher Education to Achieve a Lifelong Learning Culture. *Education Sciences*, 2022, No. 12, Article 913. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci12120913>

16. Varadaraj A., Belal Mahmoud Al Wadi. A Study on Contribution of Digital Human Resource Management Towards Organizational Performance. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2021, Vol. 7 (5), pp. 43–51.

Поступила: 17.11.2025

Принята к печати: 22.01.2026

Сведения об авторе

Наталья Владимировна Баринаева

кандидат экономических наук,
главный специалист Центра подготовки
научных кадров ФГБУ «ВНИИ труда»
Минтруда России.
Адрес: федеральное государственное
бюджетное учреждение «Всероссийский
научно-исследовательский институт труда»
Министерства труда и социальной защиты
Российской Федерации,
105043, Москва, 4-я Парковая ул., д. 29.
E-mail: barinova23@mail.ru

Information about the author

Natalya V. Barinova

PhD, Chief Specialist
of the All-Russian Research Institute
of Labor of the Ministry of Labor
and Social Protection
of the Russian Federation.
Address: All-Russian Research Institute
of Labor of the Ministry of Labor and Social
Protection of the Russian Federation,
29 4th Park Str., Moscow,
105043, Russian Federation.
E-mail: barinova23@mail.ru