

# ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА И ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ ФУНКЦИИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

## GLOBAL TRENDS IN RUSSIAN BUSINESS AND THE PURPOSE OF THE PERSONNEL TRAINING AND DEVELOPMENT FUNCTION

ПОЛУЧЕНО 02.10.2024 ОДОБРЕНО 18.10.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.12.2024 УДК 331.108.45 DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-6-5-9



**АБОЛМАСОВ А.В.**

*АНО ДПО «Институт технологий обучения и развития», г. Санкт-Петербург*

**ABOLMASOV A.V.**

*T&D Technologies, ANO DPO Institute of Training and Development Technologies St. Petersburg,*

**e-mail:** info@tndtech.ru



**ДОЛЖЕНКО Р.А.**

*Д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург*

**DOLZHENKO R.A.**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics, Yekaterinburg,*

**e-mail:** snurk17@gmail.com

### Аннотация

В работе представлен анализ и обобщение ключевых трендов в развитии бизнеса в мире и РФ, а также их влияние на функции управления персоналом (HR) и обучения и развития (T&D). Показано, что постоянные изменения и их резкий характер привели к накоплению противоречий и формированию системного кризиса, в том числе в сфере работы с людьми и их обучением. Решение этого кризиса может заключаться в системной пересборке роли и функции обучения и развития, а главное – ее функциональное перезакрепление от функции управления персоналом на удовлетворение запросов ключевой бизнес-функции на реализацию изменений, обеспечение целей стратегии компании необходимыми человеческими и организационными ресурсами. Функция обучения и развития должна найти новое предназначение в обеспечении постоянных изменений бизнеса в условиях необходимости сохранения операционной функции.

**Ключевые слова:** управление персоналом, стратегия компании, форсайт, вызовы бизнеса, тренды развития.

### Abstract

The paper presents an analysis and synthesis of key trends in business development in the world and the Russian Federation, as well as their impact on the functions of human resources management (HR) and training and development (T&D). It is shown that constant changes and their abrupt nature have led to the accumulation of contradictions and the formation of a systemic crisis, including in the field of working with people and their training. The solution to this crisis may lie in a systemic reassembly of the role and function of training and development, and most importantly, its reorientation from solving problems on the part of the HR function to meeting business requests for changes, primarily through proactive training of employees to solve strategic and operational problems. The T&D function is finding new purpose in driving ongoing business change while maintaining the operational function.

**Keywords:** human resource management, company strategy, foresight, business challenges, development trends.

**Введение.** Функция обучения и развития (*training & development*) представлена в разных организациях по-разному: учебный центр, корпоративный университет, отдел обучения, бизнес-тренеры и др. Поэтому мы используем самый общий термин – «функция *T&D*» [19]. В некоторых компаниях она называется также *L&D* (*learning & development*).

Наш мир состоит из различных систем, которые в свою очередь включены в качестве элементов в другие, более глобальные системы [5]. Системный подход, который изучает их развитие и способы управления, предполагает при из-

учении любой системы выйти на уровень ее надсистемы, чтобы понять предназначение, связь с другими элементами, перспективы развития.

Функция обучения и развития не существует в вакууме, все, что происходит в окружающем мире, влияет на нее, определяет цели и специфику работы. Она является частью системы организации, в рамках которой осуществляются разные функции. Традиционно ее относят к функции управления персоналом. Однако при этом обучение в компании всегда встроено в глобальный контур, нормативно регули-

руется государством, зависит от трендов на рынке труда и образования, является частью экономической и общественной жизни, подвержена влиянию геополитики, моды, цифровизации и других актуальных тем и направлений развития (рис. 1).



Рис. 1. Соотношение понятий и место функции T&D в системе организации

В нашей статье мы рассматриваем функцию обучения и развития в контексте современной организации, которая, с одной стороны, представляет собой сообщество людей, работающих вместе. В этом случае ее элементами, как правило, являются социальные аспекты взаимодействия людей: имидж, восприятие, отношение, видение, совместные интересы и ценности. С другой стороны, организация — это система, которая призвана обеспечить организацию эффективным взаимодействием работников, поэтому в нее включаются такие управленческие аспекты, как организационная структура, управленческая иерархия, должностные инструкции и положения. Организация существует для реализации бизнеса, а он всегда заинтересован в получении дополнительной прибыли. Элементами бизнеса являются бизнес-модели (через какие механизмы компания получает прибыль), стратегия, маркетинг. Бизнес-модели достаточно специфичны для разных отраслей, но базовые моменты в них сохраняются. В свою очередь система обучения и развития также зависит прямо или опосредованно от используемой в организации бизнес-модели, поэтому в разных отраслях используются свои модели T&D [6].

**Ключевые тренды в развитии мира и бизнеса.** На наш взгляд, глобально мир, практически, не меняется, но под воздействием различных факторов люди начинают воспринимать отдельные его стороны по-новому. И увеличение скорости обмена информации, коммуникации приводят к тому, что компании находятся в условиях необходимости постоянного учета изменений, и оперативного изменения под новые подходы и веяния.

В 2022–2023 гг. ситуация усугубилась тем, что экономика России перешла в мобилизационный режим. Так, в течение нескольких месяцев после 24 февраля, вопреки санкционному давлению, объем заказов на промышленных предприятиях увеличился в несколько раз, при том что количество доступных работников для их осуществления остался неизменным и даже снизился. Все силы санкционного давления были брошены на остановку деятельности финансовой системы, были нарушены логистические потоки и т.д. Вопреки всем этим попыткам экономика страны продемонстрировала устойчивость и потенциал развития даже в условиях глобальных ограничений.

Кризисы и ранее влияли на экономику России, заставляя ее адаптироваться к негативным последствиям, искать способы устранения сложностей. Такими были события 1998, 2008 и 2014 гг., каждый из этих кризисов заставлял страну адаптироваться и терять темп развития на 1–2 года. Текущий кризис является иным, так как он связан не с проблемами и недочетами реализации экономических отношений, а с планами и перспективами развития цивилизации. По оценкам экспертов, его последствия будут сказываться на экономиках стран в течение десятилетий. В этих условиях лю-

бой компании как-то нужно приспособиться к нему, жить и работать эффективно. Для того чтобы бизнес уверенно действовал на рынке, он должен учитывать глобальные тренды и направления развития общества и экономики, иначе через несколько лет он станет неконкурентоспособным.

Попробуем выделить ключевые глобальные тренды бизнеса, которые не зависят от локальных факторов и имеют системные причины. Их знание позволяет руководителям компании и ее подразделений заблаговременно подготовиться к изменениям в компании.

### 1. Многополярность мира

Многополярный мир — это такая система отношения стран и наций, в которой нет универсального и единственного правильного ориентира в развитии. Другими словами, ни одна страна не обладает монопольным и единственно правильным подходом к принятию решений, реализации своего пути общественного развития. Как результат, это означает, что имеется сразу несколько «центров сил», которые определяют повестку дня и способы работы с ней. В этих условиях каждая страна может выбрать свой путь развития, сформировать идентичные управленческие практики, подходы к взаимодействию с людьми. Кроме того, субъекты вынуждены признать, что в мире нет универсальных и исключительных ценностей, норм и институтов. Что это означает? Это значит, что больше нет единой управленческой парадигмы. Это значит, что больше нет единого западного поставщика универсальных управленческих решений. Каждой стране, каждой организации придется вырабатывать свою уникальную, основанную на культуре, систему управления и менеджмента.

### 2. Гуманизм («человечность»)

Гуманизм — одна из ценностей западной культуры, согласно которой именно жизнь каждого конкретного человека является высшей ценностью. Как результат, все материальные и нематериальные ресурсы общества должны быть направлены на удовлетворение запросов людей. По отношению к управлению это означает усиление внимания к интересам работников, отказ от его восприятия в качестве ресурса, переосмысление персонала в качестве человеческого капитала; отношение к нему как к цели, а не как к средству.

Нормой становятся комфортные условия работы, гибкий график, дистанционный режим работы, гуманное отношение со стороны работодателя, ежегодный оплачиваемый отпуск, участие работников в управлении и т.п. Хотя еще век назад, этих возможностей просто не существовало. Причем прогресс в этом направлении продолжается, и уже в ближайшие годы можно ожидать появления новых, еще более гуманных подходов к работе с людьми (сокращенная рабочая неделя, безусловный доход, портфельная занятость и т.д.).

### 3. Смена технологического уклада

Технологический уклад — это совокупность технологий, имеющих единый технический уровень, и развивающихся синхронно. Он прямо и косвенно влияет на эффективность экономики. Например, цифровизация всех процессов в современном обществе предполагает возможности повышения производительности труда за счет оцифровки всех бизнес-процессов и анализ данных о них для совершенствования. Она подталкивает внедрение искусственного интеллекта, автоматизации, блокчейн-технологий и других инноваций.

В настоящее время в развитых странах происходит переход от пятого («информационного») уклада к шестому, использующему «высокие технологии»: био-, нано-, аддитивные технологии, генную инженерию, облачные и квантовые технологии, термоядерную энергетику. Технологический

уклад влияет не только на экономику и производство, но и на все общественные отношения: культуру, коммуникации, институты.

Изменение технологического уклада влияет и на бизнес, определяет новые бизнес-модели, а также значительно ускоряет все процессы. В силу большой неопределенности и значимости решений возрастает цена управленческой ошибки, из-за которой бизнес может прекратить свое существование. Опыта и управленческого интеллекта отдельных персоны, например, генерального директора, в этих условиях уже недостаточно для разработки и реализации успешной стратегии компании. Значит, нужны новые подходы к стратегированию, организации деятельности предприятия и персонала.

#### 4. Элементы мобилизационной экономики

Последние несколько лет мир и наша страна, в частности, столкнулись с глобальными изменениями в экономике и геополитике. Стремительные вызовы обуславливают запрос на быстрые и решительные меры по противодействию угрозам и ограничениям, в том числе в части максимального эффективного использования персонала. Политические санкции привели к перестройке логистических потоков, смене поставщиков сырья и комплектующих, отказу от налаженных цепочек поставок, поиску технологий-субститутов для тех, которые поставлялись из-за рубежа.

Подобные задачи требуют от руководства смелых и ответственных решений, так как ошибки могут привести к прекращению деятельности, а от сотрудников — максимальной эффективности работы, с высокой интенсивностью, в тяжёлых условиях. Усложняет ситуацию тот факт, что санкционное давление и мобилизационный режим могут продолжаться долго, что усиливает неопределённость и нагрузку на психическое состояние работников.

#### 5. Двойной дефицит кадров

Демографическая ситуация России катастрофическая. Она обусловлена в первую очередь демографической ямой в 1990-е гг., низким уровнем рождаемости в этот период. Это первый аспект тренда. Второй связан с низким качеством системы образования в стране, отсутствием заказа на результативное обучение, которые приводят к тому, что среди работников не так много тех, которые соответствуют требованиями работодателя. Поэтому бизнес вынужден самостоятельно заниматься организацией обучения сотрудников, искать лучшие решения на рынке образования, которые позволят добиться поставленных целей. Обучение из отдельной сервисной функции все больше превращается в инструмент достижения операционных и стратегических целей.

Обозначенные тренды и ситуация в мире и экономике заставляют экономических субъектов радикально и непрерывно развиваться. При этом они должны обеспечивать все операционные задачи в больших масштабах, чем ранее. Это означает, что современный бизнес вынужден одновременно функционировать в двух режимах: текущем операционном и непрерывных изменений. *Вызов к современному российскому бизнесу можно сформулировать так — непрерывная реализация проектов изменений с сохранением текущей операционной деятельности.* К сожалению, это сложно реализуемая парадигма с помощью действующих подходов и инструментов ведения бизнеса.

**Предпосылки трансформации функции обучения и развития в современной организации.** Глобальные тренды делают современный бизнес интеллектуально сложным, ориентированным на людей, амбициозным. В организациях стремительно растут требования к эффективности сотрудников, а значит, необходимо делать акцент на следующих задачах работы с персоналом: поиск и найм, адаптация, обучение

и развитие, удержание. Для того чтобы развивать организацию, необходимо менять критическую массу ее сотрудников в нужном направлении. Именно этим и должна заниматься развивающая функция, ведь экологичнее всего менять психологические феномены людей через их обучение и развитие.

Организация — это система, поэтому ни одна функция (подразделение) в одиночку не сможет сформировать новую модель организационного поведения. Справиться с этой задачей способна только распределенная развивающая функция, другими словами, кросс-функциональная команда из специалистов системы управления персоналом, обучения и развития, менеджеров среднего и высшего уровня.

Если бизнес хочет быть успешным, то он должен меняться и развиваться как минимум со скоростью изменений среды. А так как организации состоят из людей, то изменения бизнеса означают непрерывное обучение и развитие сотрудников [7]. То есть в организации нужен своеобразный «учебный конвейер», состоящий из нескольких подсистем: образовательного центра, корпоративного университета и профессионального сообщества. Их соотношение в организации может варьироваться. Деятельность учебных центров как ключевого элемента системы обучения и развития отражены в ряде публикаций [8; 17; 18]. Особенности корпоративных университетов описаны в различных работах ученых и практиках корпоративного обучения [3; 10; 12; 16]. О роли профессиональных сообществ в деятельности современной организации подробно написано в одной из авторских работ [4].

Справиться с этими вызовами и задачами способна только проактивная функция обучения и развития, которая имеет собственную идеологию: стратегию, связанную с производной и HR-стратегиями компании, миссию и видение [14; 15]. Ее основные инструменты — учебные программы и комплексные проекты развития персонала, а конечная цель ее работы — изменение организационного поведения, чтобы оно было наиболее адекватным нужной модели бизнеса.

Чтобы привлечь в организацию, а затем развить и удержать нужных сотрудников, необходимо управлять их жизненным циклом в организации. Управление карьерой становится той большой идеей, которая позволяет собрать воедино все управленческие практики и транслировать их через систему обучения и развития.

В завершение немного об идеологии, делающей функцию обучения и развития проактивной. Миссия — это идеологический документ, который определяет поведение сотрудников. Исходя из этого, мы предлагаем следующее определение миссии функции обучения и развития — реализация стратегии бизнеса через использование инструментов обучения и организацию развития команд и сотрудников на местах. У нее несколько аспектов, которые представлены в табл. 1.

Таблица 1

Различные аспекты миссии и их формулировки

Аспекты миссии	Формулировки миссии
Кто наш внутренний клиент и чего он хочет?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наш внутренний клиент – бизнес, организация, компания, у них разные интересы и потребности;</li> <li>бизнес хочет непрерывного роста прибыли;</li> <li>организация хочет повышения эффективности бизнес-процессов;</li> <li>компания хочет зрелой и взрослой социальной системы</li> </ul>
Что мы даем внутреннему клиенту?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наши внутренние клиенты – бизнес (управленческая команда), организация (средний менеджмент), компания (HR). Мы для них партнеры в реализации их стратегических целей;</li> </ul>



Окончание табл. 1

Аспекты миссии	Формулировки миссии
	<ul style="list-style-type: none"> <li>наши пользователи — руководители и их команды. Мы используем научный подход и современные <i>T&amp;D</i>-методы, чтобы помогать командам становиться эффективнее</li> </ul>
Как и чем мы удовлетворяем потребности клиента?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мы предлагаем бизнесу формирование моделей организационного поведения, которые напрямую влияют на бизнес и реализацию его стратегии;</li> <li>мы предлагаем организации развитие у команд коллективных компетенций и внедрение новых, более эффективных бизнес-практик;</li> <li>мы предлагаем компании развитие и обучение людей в таком виде, который позволит максимально вовлекать сотрудников в жизнь и деятельность компании, проявлять все свои таланты</li> </ul>
Наши конкурентные преимущества?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мы не заложники вчерашних решений, мы готовы гибко перестраивать свою работу с учетом изменений глобальных трендов и вызовов;</li> <li>мы делаем не то, что хотим и умеем, а то, что нужно бизнесу, организации, компании;</li> <li>мы работаем для реализации стратегии компании инструментами обучения и развития</li> </ul>

Видение — это идеологический документ, который определяет направление развития функции, какой она должна стать в будущем, через 3–5 лет. Видение самостоятельной стратегической функции обучения и развития — это стратегическое подразделение организации, которое подчиняется руководителю и работает с ключевым фактором успеха — работниками и командами для развития бизнеса, организации, компании. Различные аспекты видения представлены в табл. 2.

Таблица 2

## Различные аспекты видения и их формулировки

Аспекты видения	Формулировки видения
Кто мы через 3–5 лет?	Мы профессиональная функциональная команда обучения и развития в составе: руководитель функции, методолог, методист и разработчик, руководитель проектов, специалист, организатор
Какой деятельностью мы занимаемся через 3–5 лет?	Мы занимаемся стратегической трансформационной деятельностью за счет проектирования и реализации комплексных <i>HR</i> - и <i>T&amp;D</i> -проектов. Наша функция работает с ключевым фактором успеха организации – командами, чтобы развивать бизнес и компанию
Как именно мы работаем через 3–5 лет?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мы самостоятельная стратегическая функция;</li> <li>мы меняем людей в составе реальных команд в процессе их деятельности;</li> <li>мы влияем на эффективность бизнес-процессов за счет внедрения новых бизнес-практик;</li> <li>мы работаем в составе кросс-функциональной команды топ-менеджеров, <i>HR</i>, менеджеров среднего звена</li> </ul>
Какими специалистами мы будем через 5 лет?	Через 5 лет мы как команда в состоянии самостоятельно и эффективно разработать комплексный <i>HR</i> - и <i>T&amp;D</i> -проект любой сложности и реализовать его за 1–1,5 года

Таким образом, все ключевые аспекты деятельности функции обучения и развития могут быть сведены в единый концепт идеологии и стратегию функции, которые представлены в табл. 3, для оценки взаимосвязи глобальных трендов, вызовов функции и идеологии функции обучения и развития.

Таблица 3

Глобальные тренды бизнеса и их влияние на функции *T&D* и *HR*

Глобальные тренды бизнеса	Вызовы <i>HR</i> и <i>T&amp;D</i>	Идеология <i>T&amp;D</i>
Многополярность мира. Гуманизм. Смена технологического уклада. Элементы мобилизационной экономики. Двойной дефицит кадров	Системное и постоянное развитие бизнеса, организации, компании как системы. Управление жизненным циклом сотрудника. Организация обучения работников в режиме мобилизации	Миссия (предназначение) функции обучения и развития – реализация стратегии бизнеса средствами обучения и развития команд на местах за счет сопровождения проектов изменений. Видение функции <i>T&amp;D</i> — это стратегический отдел современной организации, который постоянно работает с ключевым фактором успеха — работниками и командами для развития организации

**Заключение.** Под воздействие трендов и событий во внешнем мире организации вынуждены постоянно меняться, при этом сохраняя базовые операционные функции. Когда бизнес выходит на максимальный режим работы, вызванный мобилизационным режимом экономики, может возникнуть системный кризис, так как новые сильные запросы внешней среды обостряют противоречия между бизнесом, организацией и работниками. Чтобы справиться с этим вызовом, бизнесу необходимо создать в организации кросс-функциональные команды развития, которые смогут системно и постоянно заниматься развитием бизнеса, помогать реализовывать стратегию компании [9; 11].

Функции *HR* и *T&D* имеют большое значение в развитии компании, они занимаются созданием системы, в которой работники хотят жить и работать, постоянно развиваться под задачи бизнеса, но при этом используют разный инструментарий и подходы. Если *HR* нацелен на обеспечение комфорта работников, то *T&D* — на реализацию постоянного совершенствования под задачи бизнеса, значит, последняя функция приобретает большее значение в условиях мобилизации.

Чтобы функция *T&D* могла непрерывно развивать людей и работать на стратегию бизнеса, она должна иметь собственную идеологию: стратегию, миссию, видение. На наш взгляд, миссия системы обучения и развития заключается в реализации стратегии бизнеса через использование инструментов обучения и организацию развития команд и сотрудников на местах. Различные аспекты ее воплощения должны быть сведены в единый концепт идеологии и стратегии функции обучения и развития, которые должны быть разработаны в каждой организации, претендующей на лидерские позиции на рынке.

## ЛИТЕРАТУРА

- Ананченкова П.И. Трансформационные процессы на рынке труда и их влияние на развитие корпоративного обучения [Текст] / П.И. Ананченкова // Труд и социальные отношения. — 2020. — Т. 31. — № 2. — С. 88–97.
- Гилев А.А. Современные тенденции развития корпоративного образования [Текст] / А.А. Гилев // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. — 2010. — Т. 12. — № 3-3. — С. 600–602.
- Гиниева С.Б. Трансформация системы корпоративного обучения персонала российской компании на базе корпоративного университета [Текст] / С.Б. Гиниева, Р.А. Долженко // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2015. — Т. 25. — № 5. — С. 842–851.

4. Долженко Р.А. Профессиональные экспертные сообщества и их роль в решении социально-экономических задач [Текст] / Р.А. Долженко, С.Б. Долженко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2019. — Т. 17. — № 3. — С. 78–87.
5. Долженко Р.А. Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании [Текст] / Р.А. Долженко // Педагогическое образование в России. — 2017. — № 3. — С. 6–14.
6. Долженко Р.А. Корпоративное обучение персонала в коммерческом банке [Текст] / Р.А. Долженко // Кадровик. — 2012. — № 1. — С. 99–106.
7. Завьялова Е.К. Современные проблемы российского корпоративного образования: возможно ли обучение без развития? [Текст] / Е.К. Завьялова, А. Ардишвили // Российский журнал менеджмента. — 2020. — 17(4). — С. 499–516.
8. Илюшников К.К. Оценка эффективности корпоративного обучения: эволюция подходов и перспективы [Текст] / К.К. Илюшников, Р.А. Долженко // Вестник НГУЭУ. — 2018. — № 3. — С. 26–43.
9. Иноземцев М.И. Модели оценки эффективности программ корпоративного обучения руководителей на основе принципа кросс-функциональности [Текст] / М.И. Иноземцев, М.К. Марушина, А.М. Мирзоева // Высшее образование в России. — 2020. — Т. 29. — № 3. — С. 97–107.
10. Каткало В.С. Корпоративные университеты России-2022 [Текст] / В.С. Каткало, Н.В. Шумкова ; под общ. ред. В.С. Каткало, Н.В. Шумкова. — М.: Изд-во НИУ ВШЭ, 2022. — 340 с.
11. Кириллов А.В. Работа с кадровым резервом руководства как технология управления талантами [Текст] / А.В. Кириллов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2017. — Т. 6. — № 5. — С. 47–51.
12. Кочеткова Н.В. Новые тренды бизнес-образования: корпоративный университет [Текст] / Н.В. Кочеткова // Известия Института систем управления СГУЭУ. — 2015. — № 1. — С. 45–49.
13. Сиякова М.Г. Современные теории корпоративного обучения персонала в организации, Образование и наука [Текст] / М.Г. Сиякова // Известия УрО РАО. — 2008. — № 1. — С. 58–63.
14. Сухарев О.С. Институциональные коррекции в управлении: теоретико-методологический подход [Текст] / О.С. Сухарев // Управленец. — 2022. — Т. 13. — № 1. — С. 37–48.
15. Токарева Ю.А. Адаптация методики оценки управленческих компетенций руководителя [Текст] / Ю.А. Токарева, Е.О. Гаспарович, Н.А. Шурыгина, В.И. Линдер // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 2. — С. 66–71.
16. Чанько А.Д. Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях [Текст] / А.Д. Чанько, А.В. Баснер // Российский журнал менеджмента. — 2015. — Т. 13. — № 3. — С. 79–110.
17. Шальнев О.Г. Современные форматы организации корпоративного обучения в условиях диджитализации промышленности [Текст] / О.Г. Шальнев // Организатор производства. — 2020. — Т. 28. — № 3. — С. 34–43.
18. Ширинкина Е.В. Обучение персонала как драйвер изменения поведения: предпосылки и практические подходы [Текст] / Е.В. Ширинкина // Вестник НГИЭИ. — 2021. — № 2. — С. 88–100.
19. Tannenbaum S., Yukl G. Training and development in work organizations // Annual review of psychology. 1992, no. 43, pp. 399–441.

## REFERENCES

1. Ananchenkova P.I. Transformational processes in the labor market and their impact on the development of corporate training // Work and social relations. 2020, vol. 31, no. 2, pp. 88–97.
2. Gilev A.A. Modern trends in the development of corporate education // Proceedings of the Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. 2010, vol. 12, no. 3-3, pp. 600–602.
3. Ginieva S.B., Dolzhenko R.A. Transformation of the system of corporate training of personnel of a Russian company on the basis of a corporate university // Proceedings of the Irkutsk State Academy of Economics. 2015, vol. 25, no. 5, pp. 842–851.
4. Dolzhenko R.A., Dolzhenko S.B. Professional expert communities and their role in solving socio-economic problems // Bulletin of Omsk University. Series: Economics. 2019, vol. 17, no. 3, pp. 78–87.
5. Dolzhenko R.A. Corporate training system: content, place in the education system and main approaches to implementation in the company // Pedagogical education in Russia. 2017, no. 3, pp. 6–14.
6. Dolzhenko R.A. Corporate personnel training in a commercial bank // Kadrovik. 2012, no. 1, pp. 99–106.
7. Zavyalova E.K., Ardishvili A. Modern problems of Russian corporate education: is learning possible without development? // Russian Journal of Management. 2020, no. 17(4), pp. 499–516.
8. Ilyushnikov K.K., Dolzhenko R.A. Evaluating the effectiveness of corporate training: evolution of approaches and prospects // Bulletin of the NGUEU. 2018, no. 3, pp. 26–43.
9. Inozemtsev M.I., Marushina M.K., Mirzoeva A.M. Models for evaluating the effectiveness of corporate executive training programs based on the principle of cross-functionality // Higher education in Russia. 2020, vol. 29, no. 3, pp. 97–107.
10. Katkalo V.S., Shumkova N.V. Corporate Universities of Russia-2022 / Under the general ed.: V.S. Katkalo, N.V. Shumkova. M.: Publishing House of the Higher School of Economics, 2022. 340 p.
11. Kirillov A.V. Work with the personnel reserve of management as a talent management technology // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2017, vol. 6, no. 5, pp. 47–51.
12. Kochetkova N.V. New trends in business education: corporate university // Proceedings of the Institute of Management Systems of the SGEU. 2015, no. 1, pp. 45–49.
13. Sinyakova M.G. Modern theories of corporate personnel training in the organization, Education and science // Izvestiya UrO RAO. 2008, no. 1, pp. 58–63.
14. Sukharev O.S. Institutional corrections in management: a theoretical and methodological approach / O.S. Sukharev // Manager. 2022, vol. 13, no. 1, pp. 37–48.
15. Tokareva Yu.A., Gasparovich E.O., Shurygina N.A., Linder V.I. Adaptation of the methodology for assessing managerial competencies of a manager // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2022, vol. 11, no. 2, pp. 66–71.
16. Chan'ko A.D., Basner A.V. Corporate universities: analysis of activities in international studies // The Russian Journal of Management. 2015, vol. 13, no. 3, pp. 79–110.
17. Shalnev O.G. Modern formats of corporate training organization in the conditions of digitalization of industry, Production organizer. 2020, vol. 28, no. 3, pp. 34–43.
18. Shirinkina E.V. Personnel training as a driver of behavior change: prerequisites and practical approaches // Bulletin of NGIEI. 2021, no. 2, pp. 88–100.
19. Tannenbaum S., Yukl G. Training and development in labor organizations // Annual psychological Review. 1992, no. 43, pp. 399–441.