

Научная статья  
УДК 331.108  
DOI: 10.25683/VOLBI.2026.75.1651

Vladimir Petrovich Zhukovsky  
Doctor of Pedagogy, Professor,  
Vice-Rector,  
Moscow Institute of Economics  
Moscow, Russian Federation  
vl0971@mail.ru

Nikolay Nikolaevich Gubachev  
Candidate of Philosophy, Associate Professor,  
Head of the Department of Management,  
Kosygin State  
University of Russia  
Moscow, Russian Federation  
gubachev-nn@rguk.ru

Владимир Петрович Жуковский  
д-р пед. наук, профессор,  
проректор,  
Московский экономический институт  
Москва, Российская Федерация  
vl0971@mail.ru

Николай Николаевич Губачев  
канд. филос. наук, доцент,  
заведующий кафедрой управления,  
Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина  
(Технологии. Дизайн. Искусство)  
Москва, Российская Федерация  
gubachev-nn@rguk.ru

## КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ КАПИТАЛИЗАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

**Аннотация.** В статье рассматривается корпоративное обучение как один из ключевых механизмов капитализации человеческих ресурсов организации. Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях цифровой трансформации, кадрового дефицита, ускоренного обновления технологий и роста неопределенности именно качество внутренних образовательных практик определяет способность компании накапливать и эффективно использовать человеческий капитал. Цель работы состоит в раскрытии теоретических и прикладных аспектов корпоративного обучения как инструмента повышения ценности человеческих ресурсов организации, а также в выявлении условий, при которых обучение становится фактором роста организационной результативности. В исследовании использованы методы сравнительного анализа, обобщения научной литературы, систематизации подходов, анализа открытых отчетов международных и российских организаций, а также логико-структурный метод. Показано, что корпоративное обучение обеспечивает капитализацию человеческих ресурсов не автоматически, а при наличии системной связи между образовательными программами, компетентностной

моделью, карьерными траекториями и стратегическими целями бизнеса. Установлено, что наиболее результативны персонализированные, практико-ориентированные и цифровые форматы обучения, включающие наставничество, проектную работу, микрообучение и аналитику результатов. Отдельно подчеркнута роль управленческой поддержки и регулярной оценки эффективности обучения как условий устойчивого переноса знаний в практику. Сделан вывод о том, что корпоративное обучение следует рассматривать не как затратную функцию, а как инвестиционный и стратегический актив, влияющий на производительность, инновационную активность, удержание персонала и устойчивость организации. Предложены авторские рекомендации по усилению связи между обучением, оценкой компетенций и управлением карьерой работников, а также по развитию внутренних образовательных экосистем.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение, человеческие ресурсы, человеческий капитал, капитализация, компетенции, развитие персонала, обучение взрослых, организационное обучение, наставничество, цифровизация обучения, инвестиции в персонал, кадровая стратегия

**Для цитирования:** Жуковский В. П., Губачев Н. Н. Корпоративное обучение как инструмент капитализации человеческих ресурсов организации // Бизнес. Образование. Право. 2026. № 2(75). С. 28—33. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.75.1651.

Original article

## CORPORATE TRAINING AS A TOOL FOR CAPITALIZING THE ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCES

5.2.3 — Regional and sectoral economy

**Abstract.** The article examines corporate training as one of the key mechanisms for capitalizing an organization's human resources. The relevance of the study is due to the fact that in the context of digital transformation, staff shortages, accelerated technology updates, and increased uncertainty,

it is the quality of internal educational practices that determines a company's ability to accumulate and effectively utilize human capital. The purpose of the work is to reveal the theoretical and applied aspects of corporate training as a tool for increasing the value of an organization's human resources,

as well as to identify the conditions under which training becomes a factor in increasing organizational performance. The study uses methods of comparative analysis, generalization of scientific literature, systematization of approaches, analysis of open reports from international and Russian organizations, and the logic-structural method. It is shown that corporate training does not automatically capitalize human resources, but rather requires a systematic connection between educational programs, competency models, career paths, and strategic business goals. It is established that personalized, practice-oriented, and digital learning formats, including mentoring, project work, microlearning, and results analytics, are the most effective. The role of managerial support and regu-

lar evaluation of learning effectiveness as conditions for sustainable knowledge transfer is highlighted. It is concluded that corporate training should be viewed not as a cost-intensive function, but as an investment and strategic asset that affects productivity, innovation, staff retention, and organizational sustainability. The article provides author's recommendations for strengthening the connection between training, competency assessment, and career management, as well as for developing internal educational ecosystems.

**Keywords:** corporate training, human resources, human capital, capitalization, competencies, staff development, adult training, organizational training, mentoring, digitalization of training, investment in staff, personnel strategy

**For citation:** Zhukovsky V. P., Gubachev N. N. Corporate training as a tool for capitalizing the organization's human resources. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2026;2(75):28—33. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.75.1651.

### Введение

**Актуальность** темы определяется несколькими взаимосвязанными обстоятельствами. Во-первых, рост технологической сложности работы требует от персонала непрерывного обновления компетенций. Во-вторых, кадровый дефицит заставляет компании развивать сотрудников внутри организации, а не рассчитывать на внешний рынок труда. В-третьих, развитие цифровых инструментов позволяет организовать обучение более гибко, персонализировано и экономически оправданно. В-четвертых, в 2022—2025 гг. международные и российские исследования зафиксировали усиление спроса на аналитику, цифровые навыки, адаптивность и способность к обучению в течение всей жизни.

**Изученность проблемы.** Теоретический фундамент исследования базируется на классических концепциях человеческого капитала и стратегического управления. основополагающий вклад в понимание долгосрочных инвестиций в работника внес Г. Беккер, обосновавший, что обучение является формой наращивания капитала, приносящей отдачу как индивиду, так и компании [1]. Развитие этой идеи в контексте вызовов экономики знаний представлено в трудах П. Друкера, который определил способность организации превращать знания в результат как ключевой фактор производительности в XXI в. [2].

Вопросы управления человеческими ресурсами и их стратегического значения для современной организации получили детальное освещение в работах И. Ш. Нанавой и М. М. Минкаиловой, рассматривающих персонал как специфический капитал [3]. Теоретико-методологические аспекты исследования человеческого капитала в современных условиях развиваются в публикациях П. И. Ананченковой и В. В. Тонконог [4].

Особое внимание в литературе уделяется корпоративному обучению как прикладному инструменту развития организации. Общие вопросы профессионального обучения и развития сотрудников систематизированы в R. A. Ное с соавторами [5]. Специфика корпоративного обучения как инструмента управления человеческими ресурсами исследуется в трудах Е. В. Мореевой с соавторами [6].

Значимый вклад в изучение практических аспектов влияния образовательных программ на эффективность и капитализацию компаний внесли В. В. Тонконог и П. И. Ананченкова, проанализировавшие зарубежный опыт [7] и отечественные практики [8]. Роль профессио-

нального обучения в развитии капитала коммерческих организаций отражена в исследованиях Л. Э. Журавлевой, Т. А. Левочкиной и А. А. Панасюк [9], а также Н. О. Ковалева [10]. Эффективности функционирования предприятия через развитие человеческих ресурсов обосновывается в работах Т. Н. Тимченко, В. В. Тонконог и П. И. Ананченковой [11].

Процессы цифровой трансформации и их влияние на рынок труда и формы обучения рассматриваются в трудах М. А. Бякерева, В. В. Тонконог и А. В. Кончакова [12]. Современные модели корпоративного образования и их роль в обеспечении кадровой готовности анализируются в работах S. Y. Sung и J. N. Choi [13].

Важность институциональной среды и корпоративной культуры для реализации потенциала человеческих ресурсов подчеркивают А. Х. Алиева, Н. М. Плиева и Н. З. Зелиханова [14]. Проблема оценки результативности образовательных инвестиций решается с опорой на классическую четырехуровневую модель Д. Киркпатрик [15].

**Целесообразность разработки темы.** Обзор литературы показывает, что, несмотря на высокую степень изученности отдельных аспектов, проблема комплексной капитализации человеческих ресурсов через систему корпоративного обучения в условиях динамично меняющегося рынка труда 2024—2026 гг. требует дополнительного научного осмысления и уточнения механизмов ее реализации.

**Научная новизна** статьи заключается в том, что корпоративное обучение рассматривается как многоуровневый инструмент капитализации человеческих ресурсов, действующий одновременно через три канала: рост компетентности работников, усиление их вовлеченности и создание внутреннего кадрового резерва. Предлагается авторская трактовка капитализации человеческих ресурсов как процесса накопления, преобразования и использования знаний, навыков и поведенческих моделей работников таким образом, чтобы они увеличивали стоимость организационного результата.

**Цель** исследования состоит в теоретическом обосновании корпоративного обучения как инструмента капитализации человеческих ресурсов организации и в выявлении условий его результативности.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**: раскрыть сущность корпоративного обучения в системе управления человеческими ресурсами; определить основные механизмы капитализации человеческих ресурсов

посредством обучения; проанализировать современные модели корпоративного обучения; выявить факторы эффективности образовательных практик; сформулировать авторские выводы и предложения по совершенствованию корпоративного обучения.

**Теоретическая значимость** работы состоит в развитии понятийного аппарата исследований человеческого капитала и корпоративного обучения.

**Практическая значимость** заключается в возможности использования выводов статьи при разработке программ обучения, моделей компетенций, кадровых стратегий и систем оценки эффективности инвестиций в персонал.

**Основная часть**

**Методология исследования.** В качестве теоретической базы использованы работы зарубежных и отечественных авторов по проблемам обучения взрослых, инвестиций в персонал, развития компетенций и корпоративного обучения. Эмпирическую основу составили открытые статистические и аналитические материалы международных организаций, отчеты о состоянии рынка труда и навыков, а также публикации 2022—2025 гг., посвященные трансформации корпоративного обучения. Методологически исследование включает сравнительный анализ, позволивший сопоставить различные подходы к пониманию корпоративного обучения; логико-структурный метод, использованный для выстраивания причинно-следственных связей между обучением и капитализацией человеческих ресурсов; метод обобщения, примененный при анализе научных источников; и элементарный контент-анализ, позволивший выделить наиболее часто упоминаемые эффекты обучения.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Корпоративное обучение как инструмент капитализации человеческих ресурсов организации может быть понято только в том случае, если определить, что именно означает капитализация в применении к персоналу. В широком смысле капитализация человеческих ресурсов представляет собой процесс, при котором знания, опыт, навыки, установки и поведенческие модели работников начинают приносить компании возрастающую отдачу. Эта отдача выражается не только в росте производительности, но и в снижении ошибок, повышении качества решений, ускорении адаптации новичков, усилении инновационной активности, росте лояльности и формировании внутреннего резерва управленцев.

Авторский тезис состоит в том, что корпоративное обучение капитализирует человеческие ресурсы тогда, когда оно выходит за пределы передачи информации и начинает изменять структуру организационной компетентности. Обучение становится капитализирующим не по факту проведения, а по эффекту включения знаний в реальные бизнес-процессы.

Наиболее убедительно данный вывод подтверждается в литературе по человеческому капиталу. Г. Беккер показал, что обучение следует рассматривать как инвестицию, которая увеличивает будущую полезность работника для работодателя и для самого работника [1]. Современные исследования также подчеркивают, что в условиях цифровой экономики способность к обучению и переносу знаний в практику становится важнейшим фактором производительности и устойчивости

организаций [3—10]. Российские авторы, в частности, указывают, что развитие персонала должно быть встроено в стратегию управления кадрами, иначе затраты на обучение не трансформируются в устойчивый организационный эффект [12; 14].

Особое значение имеет вопрос о каналах капитализации человеческих ресурсов через обучение. Возможно выделить четыре основных канала. Первый канал связан с ростом профессиональной компетентности. Обучение повышает уровень знаний и навыков, необходимых для выполнения текущих и перспективных задач. Второй канал связан с ростом адаптивности. Третий канал — это рост вовлеченности и лояльности. Сотрудник, включенный в систему развития, чаще воспринимает организацию как пространство собственного роста, что снижает риск текучести. Четвертый канал — формирование кадрового резерва. Через обучение компания выявляет и готовит будущих руководителей, экспертов и наставников.

В табл. 1 систематизированы рассмотренные эффекты.

*Таблица 1*

**Корпоративное обучение как механизм капитализации человеческих ресурсов**

Канал капитализации	Содержание эффекта	Организационный результат	Показатели оценки
Рост компетентности	Освоение новых знаний и навыков	Повышение качества труда	Производительность, снижение ошибок
Рост адаптивности	Ускоренное освоение изменений	Сокращение времени адаптации	Скорость вхождения в должность
Рост вовлеченности	Повышение удовлетворенности и лояльности	Снижение текучести	Удержание персонала, вовлеченность
Формирование резерва	Подготовка будущих лидеров	Снижение управленческих рисков	Доля закрытия вакансий внутренними кандидатами

*Примечание:* составлено авторами.

Как показывает табл. 1, капитализация человеческих ресурсов не сводится к единственному эффекту. Она носит комплексный характер и требует от организации выстраивания системы, где обучение связано с оценкой, мотивацией, карьерным продвижением и управлением знаниями.

Следующий важный результат исследования состоит в выявлении условий, при которых корпоративное обучение действительно становится капитализирующим инструментом. Во-первых, оно должно быть связано со стратегическими целями организации. Во-вторых, необходимо точное определение потребностей в компетенциях. В-третьих, важно сочетание формального, неформального и информального обучения. Классические тренинги должны дополняться наставничеством, проектной работой, сообществами практики и внутренним обменом знаниями. В-четвертых, обучение должно быть персонализировано, т. е. разные категории работников

нуждаются в разных траекториях развития. В-пятых, обучение должно сопровождаться системой измерения эффективности.

В данном контексте особую роль играет модель оценки обучения Д. Киркпатрика. Она позволяет измерять реакцию участников, усвоение материала, изменение поведения и влияние на результаты организации [15]. Несмотря на широкую известность этой модели, в российских организациях она используется не всегда последовательно. Часто компании ограничиваются анкетированием удов-

летворенности, не проверяя, изменилось ли реальное трудовое поведение. Авторский вывод заключается в том, что без оценки поведенческого и организационного уровня обучения невозможно говорить о капитализации человеческих ресурсов, поскольку капитализация проявляется именно в устойчивом росте результатов, а не в формальном прохождении курса.

Для большей наглядности целесообразно представить схему механизма капитализации человеческих ресурсов через корпоративное обучение.

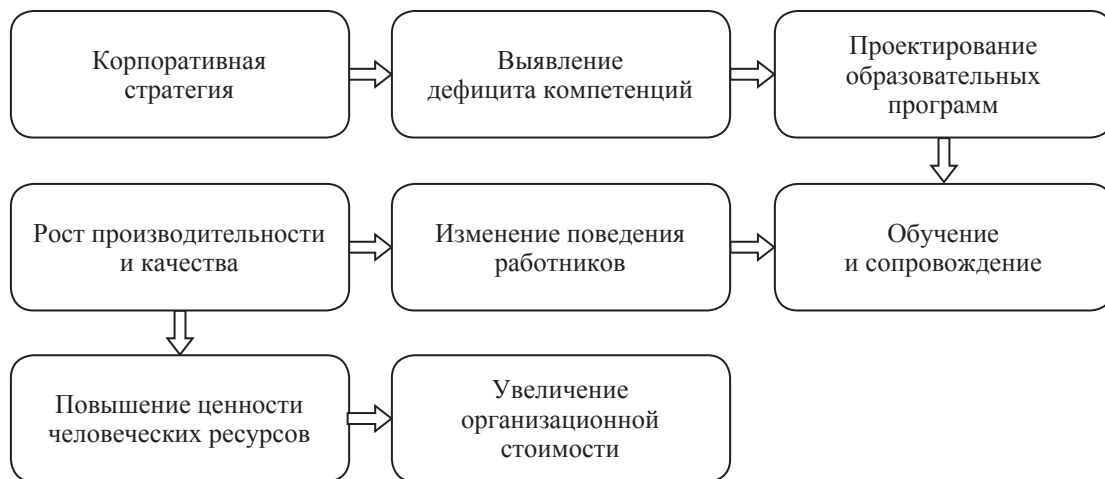


Рис. Последовательность действий с целью капитализации человеческих ресурсов через корпоративное обучение

Важным направлением анализа является также изменение форм корпоративного обучения. По данным *LinkedIn Learning*, *OECD* и *World Economic Forum*, в 2023—2025 гг. наиболее востребованными стали гибридные форматы, микрообучение, цифровые платформы, персонализированные рекомендации и обучение «в потоке работы». Это связано с тем, что взрослый работник хуже воспринимает длительное абстрактное обучение, но лучше усваивает краткие, прикладные, контекстно связанные знания. Соответственно, современное корпоративное обучение должно быть не только содержательно значимым, но и организационно удобным.

В отечественной практике также усиливается интерес к корпоративным университетам, внутренним академиям, программам менторства и наставничества. Исследования демонстрируют, что компании, развивающие собственную образовательную инфраструктуру, лучше справляются с задачами удержания персонала и развития кадрового резерва [4; 7; 8].

Отдельного внимания заслуживает экономический эффект корпоративного обучения. Капитализация человеческих ресурсов выражается в нескольких измерениях: в снижении затрат на внешний найм, уменьшении времени адаптации, повышении эффективности труда, сокращении брака и ошибок, росте инновационности, а также в увеличении внутренней мобильности персонала. С экономической точки зрения корпоративное обучение выгодно тогда, когда стоимость обучения окупается через прирост производительности и снижение потерь. Однако этот эффект не всегда проявляется немедленно. Поэтому оценка должна учитывать не только краткосрочный, но и среднесрочный горизонт.

Для наглядного сравнения представим эффекты корпоративного обучения и их проявление в табл. 2.

Таблица 2

**Эффекты корпоративного обучения и их проявление в организации**

Эффект	Краткое содержание	Возможный индикатор
Производственный	Рост качества и скорости выполнения задач	Производительность труда
Кадровый	Снижение текучести и развитие резерва	Уровень удержания, внутренние назначения
Инновационный	Генерация новых решений	Число улучшений, рационализаторских предложений
Социальный	Рост лояльности и вовлеченности	Результаты опросов, вовлеченность
Финансовый	Снижение издержек и повышение отдачи	ROI обучения, экономия затрат

Примечание: составлено авторами.

Еще один существенный результат исследования заключается в том, что капитализация человеческих ресурсов через корпоративное обучение возможна только при наличии организационной культуры, поддерживающей развитие. Если в компании обучение воспринимается как формальная обязанность, а не как ценность, то его эффект резко снижается.

Авторский анализ позволяет сделать вывод, что корпоративное обучение в современных условиях должно проектироваться как система, состоящая из пяти

взаимосвязанных элементов: диагностика компетенций; образовательная траектория; практическое применение знаний; оценка результатов; управленческая поддержка. Если хотя бы один из элементов отсутствует, капитализация человеческих ресурсов становится фрагментарной.

На основе проведенного анализа авторами предлагаются следующие рекомендации. Во-первых, организациям следует строить обучение на основе модели компетенций, увязанной со стратегией бизнеса. Во-вторых, необходимо переходить от единых курсов к персонализированным траекториям развития. В-третьих, важно развивать внутренние образовательные экосистемы, где обучение интегрировано с наставничеством, проектной работой и карьерным планированием. В-четвертых, оценку эффективности обучения следует осуществлять не только по количеству прошедших обучение, но и по влиянию на производительность, текучесть, вовлеченность и инновационную активность. В-пятых, необходимо внедрять цифровые инструменты аналитики обучения, позволяющие в реальном времени отслеживать пробелы в компетенциях и прогнозировать потребность в новых навыках.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1994. 412 p. DOI: 10.7208/chicago/9780226041223.001.0001.
2. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / пер. с англ. Н. Макаровой. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
3. Нанаева И. Ш., Минкаилова М. М. Человеческие ресурсы как стратегический капитал современной организации // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 9(162). Т. 12. С. 38—44. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.09.12.005.
4. Ананченкова П. И., Тонконог В. В. Теоретико-методологические аспекты исследования человеческого капитала // *Труд и социальные отношения*. 2023. Т. 34. № 1. С. 116—123. (На англ. яз.) DOI: 10.20410/2073-7815-2023-34-1-116-123.
5. Zhan Y., Noe R. A., Klein H. J. How can organizations operating in a negative reputation industry attract job seekers? // *Journal of Vocational Behavior*. 2021. Vol. 132. Art. 103661. DOI: 10.1016/j.jvb.2021.103661.
6. Мореева Е. В., Ананченкова П. И., Тонконог В. В. Корпоративное обучение как фактор развития человеческих ресурсов // *Труд и социальные отношения*. 2024. Т. 35. № 1. С. 93—100. (На англ. яз.) DOI: 10.20410/2073-7815-2024-35-1-93-100.
7. Тонконог В. В., Ананченкова П. И. Корпоративное обучение в практике зарубежных компаний // *Труд и социальные отношения*. 2023. Т. 34. № 4. С. 82—92. (На англ. яз.) DOI: 10.20410/2073-7815-2023-34-4-82-91.
8. Тонконог В. В., Ананченкова П. И. Влияние корпоративных программ обучения и развития сотрудников на эффективность компании // *Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий)*. 2022. № 4(57). С. 42—49. DOI: 10.47598/2078-9025-2022-4-57-42-49.
9. Журавлева Л. Э., Левочкина Т. А., Панасюк А. А. Профессиональное обучение персонала как один из инструментов развития человеческого капитала коммерческой организации // *Бизнес. Образование. Право*. 2025. № 2(71). С. 127—134. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1308.
10. Ковалев Н. О. Корпоративное обучение как фактор развития человеческого капитала // *Проблемы современного образования*. 2025. № 2. С. 277—285. DOI: 10.31862/2218-8711-2025-2-277-285.
11. Тимченко Т. Н., Тонконог В. В., Ананченкова П. И. Обеспечение эффективности предприятия на основе развития человеческих ресурсов // *Путеводитель предпринимателя*. 2015. № 27. С. 378—386.
12. Бякерев М. А., Тонконог В. В., Кончаков А. В. Влияние цифровизации экономики на рынок труда // *Мир труда в XXI веке: адаптация к новым реалиям : сб. материалов X Междунар. науч.-практ. конф. М. : АТиСО, 2024. С. 24—28.*
13. Sung S. Y., Choi J. N. Leader status behaviors and team creativity: The role of collective interactions and status conflict among members // *Journal of Organizational Behavior*. 2021. Vol. 42. Iss. 8. Pp. 1120—1133. DOI: 10.1002/job.2551.
14. Алиева А. Х., Плиева Н. М., Зелымханова Н. З. Корпоративная культура как элемент системы управления человеческими ресурсами // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 11(164). Т. 8. С. 13—19. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.11.08.002.
15. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. *Evaluating training programs: The four levels*. 3rd ed. San Francisco : Berrett-Koehler, 1994. 229 p.

#### REFERENCES

1. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago, University of Chicago Press, 1994. 412 p. DOI: 10.7208/chicago/9780226041223.001.0001.
2. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness, 2001. 224 p.
3. Nanaeva I. Sh., Minkaïlova M. M. Human resources as the strategic capital of a modern organization. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2025;9(162)-12:38—44. (In Russ.) DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.09.12.005.

#### Заключение

Проведенное исследование подтвердило, что корпоративное обучение является одним из наиболее значимых инструментов капитализации человеческих ресурсов организации. В статье показано, что капитализация человеческих ресурсов через обучение носит системный характер и зависит от того, насколько обучение связано со стратегией организации, моделью компетенций, оценкой результатов и управлением карьерой работников.

Сделан вывод, что корпоративное обучение становится капитализирующим инструментом лишь тогда, когда оно встроено в бизнес-процессы и сопровождается управленческой поддержкой. Наиболее результативными являются персонализированные, непрерывные и практико-ориентированные форматы обучения, сочетающие цифровые платформы, наставничество, проектную деятельность и аналитику результатов.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его выводы могут быть использованы при проектировании корпоративных образовательных программ, формировании компетентностных моделей, разработке систем оценки эффективности обучения и построении кадрового резерва.

4. Ananchenkova P. I., Tonkonog V. V. Theoretical and methodological aspects of human capital research. *Trud i sotsial`nye otnosheniya = Labour and Social Relations Journal*. 2023;34(1):116—123. DOI: 10.20410/2073-7815-2023-34-1-116-123.
5. Zhan Y., Noe R. A., Klein H. J. How can organizations operating in a negative reputation industry attract job seekers?. *Journal of Vocational Behavior*. 2021;132:103661. DOI: 10.1016/j.jvb.2021.103661.
6. Mareeva E. V., Ananchenkova P. I., Tonkonog V. V. Corporate training as a factor of human resources development. *Trud i sotsial`nye otnosheniya = Labour and Social Relations Journal*. 2024;35(1):93—100. DOI: 10.20410/2073-7815-2024-35-1-93-100.
7. Tonkonog V. V., Ananchenkova P. I. Corporate training in the practice of foreign companies. *Trud i sotsial`nye otnosheniya = Labour and Social Relations Journal*. 2023;34(4):82—92. DOI: 10.20410/2073-7815-2023-34-4-82-91.
8. Tonkonog V. V., Ananchenkova P. I. The impact of corporate employee training and development programs on the company's efficiency. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta sotsial`nykh tekhnologii) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2022;4(57):42—49. (In Russ.) DOI: 10.47598/2078-9025-2022-4-57-42-49
9. Zhuravleva L. E., Levochkina T. A., Panasyuk A. A. Professional training of personnel as one of the instruments for developing human capital of a commercial organization. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2025;2(71):127—134. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1308.
10. Kovalev N. O. Corporate training as a factor of the organization's human capital development. *Problemy sovremennogo obrazovaniya*. 2025;2:277—285. (In Russ.) DOI: 10.31862/2218-8711-2025-2-277-285.
11. Timchenko T., Tonkonog V., Ananchenkova P. Ensuring the effectiveness of the enterprise on the basis of the development of human resources. *Putevoditel' predprinimatel'ya = Entrepreneur's Guide*. 2015;27:378—386. (In Russ.)
12. Byakerev M. A., Tonkonog V. V., Konchakov A. V. The impact of digitalization of the economy on the labor market. *Mir truda v XXI veke: adaptatsiya k novym realiyam = The world of labor in the 21st century: adaptation to new realities. Collection of materials from the 10th International scientific and practical conference*. Moscow, Academy of Labour and Social Relations publ., 2024:24—28. (In Russ.)
13. Sung S. Y., Choi J. N. Leader status behaviors and team creativity: The role of collective interactions and status conflict among members. *Journal of Organizational Behavior*. 2021;42(8):1120—1133. DOI: 10.1002/job.2551.
14. Alieva A. Kh., Plieva N. M., Zelimkhanova N. Z. Corporate culture as an element of human resources management. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2025;11(164)-8:13—19. (In Russ.) DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.11.08.002.
15. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. Evaluating training programs: The four levels. 3rd ed. San Francisco, Berrett-Koehler, 1994. 229 p.

Статья поступила в редакцию 02.05.2026; одобрена после рецензирования 24.05.2026; принята к публикации 25.05.2026.  
The article was submitted 02.05.2026; approved after reviewing 24.05.2026; accepted for publication 25.05.2026.