

5.2. ЭКОНОМИКА

5.2. ECONOMY

Научная статья

УДК 331.108:005.21

DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1674

Vladimir Petrovich Zhukovsky

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

Владимир Петрович Жуковский

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

Diana Valeryevna Terekhova-Pushnaya

Candidate of Economics, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Economics,
Moscow International Academy
Moscow, Russian Federation
pushnaya-dv@yandex.ru

Диана Валерьевна Терехова-Пушная

канд. экон. наук, доцент,
декан экономического факультета,
Московская международная академия
Москва, Российская Федерация
pushnaya-dv@yandex.ru

РОЛЬ НЕПРЕРЫВНОГО КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

Аннотация. В статье рассматривается непрерывное корпоративное образование как один из ключевых механизмов обеспечения стратегической устойчивости бизнеса в условиях высокой неопределенности, цифровой трансформации и ускоренного обновления компетенций. Актуальность темы определяется тем, что конкурентоспособность современных организаций всё в большей степени зависит не только от наличия материальных ресурсов, но и от способности непрерывно обновлять знания, развивать персонал и адаптировать внутренние образовательные системы к изменяющимся условиям внешней среды. Цель исследования состоит в раскрытии роли непрерывного корпоративного образования в обеспечении стратегической устойчивости бизнеса, а также в выявлении условий, при которых образовательные инициативы трансформируются в долгосрочный фактор развития организации. В работе использованы методы сравнительного анализа, обобщения научной литературы, систематизации подходов, анализа открытых статистических материалов и логико-структурного метода. Показано, что непрерывное корпоративное образование влияет на устойчивость

бизнеса через развитие человеческого капитала, усиление адаптивности работников, снижение кадровых рисков, повышение инновационной активности и сокращение зависимости от внешнего рынка труда. Установлено, что наибольший эффект дают персонализированные, практико-ориентированные и цифровые форматы обучения, встроенные в бизнес-процессы и систему управления компетенциями. Сделан вывод о том, что непрерывное корпоративное образование следует рассматривать не как вспомогательную HR-функцию, а как стратегический механизм обеспечения организационной устойчивости, повышения гибкости и поддержания конкурентных преимуществ компании. Предложены авторские рекомендации по развитию образовательных экосистем, усилению связи обучения с KPI и внедрению предиктивной аналитики компетенций.

Ключевые слова: непрерывное корпоративное образование, стратегическая устойчивость, человеческий капитал, развитие персонала, корпоративное обучение, адаптивность организации, компетенции, кадровые риски, цифровая трансформация, управление знаниями, инновационность, конкурентоспособность

Для цитирования: Жуковский В. П., Терехова-Пушная Д. В. Роль непрерывного корпоративного образования в обеспечении стратегической устойчивости бизнеса // Бизнес. Образование. Право. 2026. № 3(76). С. 13—19. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1674.

Original article

THE ROLE OF CONTINUOUS CORPORATE EDUCATION
IN ENSURING STRATEGIC BUSINESS SUSTAINABILITY

5.2.3 — Regional and sectoral economy

Abstract. *The article examines continuous corporate education as one of the key mechanisms for ensuring strategic business sustainability in conditions of high uncertainty, digital transformation, and accelerated competence renewal. The relevance of the topic is determined by the fact that the competitiveness of modern organizations increasingly depends not only on the availability of material resources, but also on the ability to continuously update knowledge, develop personnel, and adapt internal educational systems to changing external conditions. The purpose of the study is to reveal the role of continuous corporate education in ensuring strategic business sustainability, as well as to identify the conditions under which educational initiatives transform into a long-term factor of organizational development. The study uses comparative analysis, generalization of scientific literature, systematization of approaches, analysis of open statistical materials, and the logical-structural method. It shows that continuous corporate education affects business sustainability through the development of human capital,*

increased employee adaptability, reduced personnel risks, increased innovation activity, and reduced dependence on the external labor market. The study finds that personalized, practice-oriented, and digital learning formats integrated into business processes and the competence management system have the greatest impact. It is concluded that continuous corporate education should be viewed not as an auxiliary HR function, but as a strategic mechanism for ensuring organizational sustainability, increasing flexibility, and maintaining the company's competitive advantages. The article provides author's recommendations for developing educational ecosystems, strengthening the connection between learning and KPI, and implementing predictive analytics of competencies.

Keywords: *continuous corporate education, strategic sustainability, human capital, personnel development, corporate training, organizational adaptability, competencies, personnel risks, digital transformation, knowledge management, innovation, competitiveness*

For citation: Zhukovsky V. P., Terekhova-Pushnaya D. V. The role of continuous corporate education in ensuring strategic business sustainability. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2026;3(76):13—19. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1674.

Введение

Актуальность исследования обусловлена совокупностью экономических, организационных и кадровых факторов. Во-первых, в современной экономике резко возрастает скорость обновления технологий, вследствие чего знания и навыки работников устаревают значительно быстрее, чем в предыдущие периоды. Во-вторых, работодатели сталкиваются с устойчивым разрывом между востребованными и фактически имеющимися компетенциями персонала, что требует перехода от разовых форм подготовки к непрерывным образовательным практикам. В-третьих, рост текучести кадров, удорожание найма и усиление конкуренции за квалифицированных работников повышают значимость внутренних механизмов развития персонала как более устойчивого источника кадрового обеспечения. В-четвертых, в условиях цифровизации и организационной турбулентности стратегическая устойчивость бизнеса всё в большей степени зависит от способности компании не только адаптироваться к изменениям, но и заранее готовить работников к новым функциям, ролям и технологическим требованиям. В этих условиях непрерывное корпоративное образование становится важным инструментом укрепления человеческого капитала, снижения кадровых и операционных рисков, поддержки инновационной активности и формирования внутриорганизационной способности к самообновлению.

Изученность проблемы. Проблема непрерывного корпоративного образования и его влияния на устойчивость бизнеса получила достаточно широкое освещение в зарубежной и отечественной научной литературе, однако исследуется преимущественно через отдельные аспекты — развитие персонала, вовлеченность обучающихся, перенос результатов обучения в практику, управление знаниями, человеческий капитал и стратегическое управление персоналом.

Существенный вклад в разработку теоретических оснований корпоративного обучения внесли Р. А. Ноз, М. Дж. Тьюз и Э. МакКоннелл Дэчнер, которые рассматривают вовлеченность обучающегося как ключевое условие эффективности обучения на рабочем месте и повышения результативности образовательных инициатив в организации [1]. Г. Агинис и К. Крейгер обосновывают многомерный эффект обучения и развития, показывая, что инвестиции в обучение создают положительные результаты не только для отдельного работника, но и для команд, организаций и общества в целом, что особенно важно для понимания обучения как фактора устойчивости бизнеса [2]. К. Дирани с соавторами подчеркивают критическую роль развития человеческих ресурсов в кризисных условиях и связывают развитие лидерских компетенций с организационной способностью преодолевать нестабильность и сохранять управляемость [3]. А. Малик, Ф. Дж. Фройси и П. Шарма исследуют роль управления человеческими ресурсами в интеграции знаний, доказывая, что системы управления человеческими ресурсами и обучения выступают механизмом объединения, распространения и применения знаний внутри организации, а значит, непосредственно участвуют в поддержании ее стратегической устойчивости [4]. Дж. Л. Хуанг, Дж. К. Форд и А. М. Райан акцентируют внимание на переносе результатов обучения в трудовое поведение и показывают, что именно реальное применение новых знаний и навыков является основой организационного эффекта от обучения [5].

В российской литературе корпоративное обучение как инструмент управления человеческими ресурсами последовательно рассматривается в работах П. И. Ананченковой, В. И. Буракова и М. Г. Спасенниковой, которые раскрывают его значение как элемента системы развития персонала и подчеркивают необходимость увязки образовательных

программ с целями управления человеческими ресурсами [6]. В исследовании В. В. Тонконог и П. И. Ананченко анализируется практика корпоративного обучения в зарубежных компаниях, что позволяет выявить наиболее эффективные модели непрерывного профессионального развития и показать их связь с кадровой устойчивостью организаций [7]. Теоретико-методологические основания исследования человеческого капитала представлены в работе этих авторов рассматривает человеческий капитал как стратегический ресурс, требующий постоянного воспроизводства и обновления через образовательные механизмы [8]. Инвестиционный характер затрат на корпоративное обучение проанализирован и обоснован в работах А. А. Кондаковой [9], С. С. Мургузалиева, О. П. Овчинниковой, А. П. Рожкова [10], К. Б. Сафонова [11]. Особенности корпоративного обучения на предприятиях и в организациях разной отраслевой принадлежности рассмотрены в работах А. А. Горского [12], Н. Н. Трофимовой [13], М. М. Чажаева, Л. А. Бекботова, Х. А. Хасиева [14], Г. И. Смольяковой [15].

Таким образом, существующие исследования формируют значимую теоретическую и эмпирическую базу для осмысления корпоративного обучения как важного инструмента развития персонала, человеческого капитала и организационной адаптивности. Вместе с тем в научной литературе еще недостаточно полно раскрыта именно роль непрерывного корпоративного образования как системного фактора стратегической устойчивости бизнеса, действующего через совокупность взаимосвязанных механизмов — обновление компетенций, снижение кадровых рисков, укрепление вовлеченности, перенос знаний в бизнес-процессы и формирование способности организации к самообновлению.

Целесообразность разработки темы обусловлена необходимостью перехода от узкого понимания корпоративного обучения как поддерживающей *HR*-функции к его рассмотрению как стратегического ресурса организационного развития. Для российских организаций особую значимость приобретают вопросы технологической независимости, внутреннего воспроизводства квалификаций и снижения зависимости от внешних источников кадрового пополнения. В этих условиях непрерывное корпоративное образование становится не только средством развития работников, но и условием сохранения устойчивости бизнес-процессов, управляемости и конкурентоспособности компании.

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании роли непрерывного корпоративного образования в обеспечении стратегической устойчивости бизнеса и в выявлении условий, при которых образовательные практики превращаются в долгосрочный фактор организационной устойчивости, адаптивности и конкурентоспособности. **Задачи** исследования заключаются в следующем:

- раскрыть сущность непрерывного корпоративного образования в системе управления человеческими ресурсами;
- определить его связь со стратегической устойчивостью бизнеса;
- выявить основные механизмы влияния обучения на развитие человеческого капитала, адаптивность, инновационность и снижение кадровых рисков;
- проанализировать современные формы и инструменты корпоративного образования, обеспечивающие устойчивость организации;
- определить условия результативности непрерывного корпоративного образования в стратегическом управлении компанией;

– сформулировать авторские выводы и практические рекомендации по совершенствованию образовательных практик в интересах устойчивого развития бизнеса.

Научная новизна исследования заключается в том, что непрерывное корпоративное образование рассматривается не как совокупность отдельных обучающих мероприятий, а как многоуровневый механизм обеспечения стратегической устойчивости бизнеса. В работе обосновано, что его влияние проявляется через три взаимосвязанных канала: развитие и обновление компетенций работников, снижение кадровых и операционных рисков, а также формирование внутренней способности организации к самообновлению. Уточнено содержание непрерывного корпоративного образования как стратегически встроенной образовательной системы, связанной с компетентностной моделью, управлением знаниями, вовлеченностью работников, аналитикой человеческих ресурсов и бизнес-целями организации. Предложен подход к интерпретации корпоративного образования как инфраструктуры устойчивости, сопоставимой по значимости с технологическими и управленческими ресурсами компании.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии научных представлений о взаимосвязи корпоративного обучения, человеческого капитала, управления знаниями и стратегической устойчивости бизнеса. Работа расширяет теоретические подходы экономики труда, управления человеческими ресурсами и организационного развития за счет обоснования того, что устойчивость бизнеса должна рассматриваться не только как финансовая или организационная категория, но и как функция непрерывного развития знаний и навыков работников.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов при проектировании корпоративных образовательных систем, разработке кадровых стратегий, формировании моделей компетенций и внедрении инструментов управления организационной устойчивостью. Полученные выводы могут быть применены при создании программ непрерывного обучения, корпоративных университетов, наставнических практик, цифровых платформ развития персонала и систем *HR*-аналитики.

Основная часть

Методология исследования. Методологическая основа исследования включает междисциплинарный подход, объединяющий положения экономики труда, теории человеческого капитала, стратегического менеджмента, организационного обучения и управления персоналом. Такой подход позволяет рассматривать непрерывное корпоративное образование не изолированно, а в связи с основными механизмами устойчивости бизнеса.

В качестве методов исследования использованы сравнительный анализ, который позволил сопоставить различные концепции обучения и устойчивости; метод обобщения, примененный для систематизации научных публикаций; логико-структурный метод, обеспечивший выстраивание причинно-следственных связей между образовательными практиками и результативностью бизнеса.

Результаты исследования и их обсуждение. По мнению многих исследователей непрерывное корпоративное образование выполняет в организации не вспомогательную, а системообразующую функцию [6—9]. Его значение проявляется в том, что компания получает возможность не только повышать текущую квалификацию персонала, но и формировать способность к самообновлению,

без которой стратегическая устойчивость в современной экономике невозможна. Теоретический анализ представленного положения позволяет рассматривать непрерывное корпоративное образование как ключевой элемент современной теории управления организацией и человеческими ресурсами. Прежде всего, утверждение о том, что непрерывное корпоративное образование выполняет не вспомогательную, а системообразующую функцию, означает изменение его статуса в структуре организации.

В классической модели управление персоналом часто воспринимало обучение как поддерживающий инструмент, направленный на устранение локальных дефицитов знаний и навыков. Однако в условиях ускоренного технологического обновления этого уже недостаточно. Теоретически это соответствует переходу от функционального понимания обучения к институциональному, когда образование становится механизмом воспроизводства самой организации как развивающейся системы. Обучение перестает быть внешним дополнением к бизнес-процессам и начинает участвовать в формировании их внутренней логики. Это означает, что знания, навыки и компетенции работников приобретают свойство не только индивидуальной, но и организационной ценности. В корпоративном контексте эта идея получает расширенное толкование: инвестиции в обучение повышают не только производительность отдельного сотрудника, но и способность организации поддерживать конкурентоспособность в долгосрочной перспективе [9]. Следовательно, непрерывное корпоративное образование выступает каналом капитализации человеческих ресурсов.

Особое значение имеет формулировка о способности к самообновлению. Теоретически это соотносится с концепцией обучающейся организации, согласно которой организация должна быть способна постоянно пересматривать свои практики, знания и модели поведения [6; 10; 11]. Самообновление в данном случае означает не просто адаптацию к изменениям, а внутреннюю способность создавать новые компетенции, перераспределять знания и трансформировать рабочие процессы без критической зависимости от внешних источников.

Таким образом, теоретический анализ показывает, что рассматриваемый тезис фиксирует переход от узкого понимания обучения как *HR*-инструмента к более широкому пониманию его как основы организационного развития. Непрерывное корпоративное образование в современных условиях следует трактовать как механизм стратегического воспроизводства человеческого капитала, обеспечивающий самообновление организации и ее долгосрочную устойчивость.

Первый важный результат исследования состоит в том, что непрерывное корпоративное образование выступает инструментом снижения зависимости от внешнего рынка труда. В условиях дефицита специалистов организация, которая системно развивает собственных работников, получает более устойчивый кадровый контур. Это особенно важно для высокотехнологичных, производственных, инфраструктурных и сервисных отраслей, где дефицит компетенций может напрямую влиять на выполнение ключевых бизнес-процессов. Как отмечают российские авторы, развитие персонала является не просто затратой, а инвестиционным механизмом формирования кадрового потенциала, способного поддерживать стратегические цели организации [9—11].

Второй результат связан с тем, что непрерывное обучение усиливает адаптивность бизнеса. Адаптивность в данном контексте понимается как способность компа-

нии быстро перестраивать процессы, роли и компетенции в ответ на внешние изменения. Работники, которые регулярно обучаются, легче переходят на новые цифровые инструменты, быстрее осваивают обновленные технологии, устойчивее реагируют на изменения в производственных и управленческих процедурах [6—8]. Это особенно значимо в условиях цифровой трансформации, когда даже устойчивые бизнес-модели вынуждены постоянно менять операционные практики. Следовательно, корпоративное образование должно развивать не только узкопрофессиональные, но и метакомпетенции, позволяющие работнику адаптироваться к неопределенности.

Третий важный результат заключается в том, что непрерывное корпоративное образование снижает организационные риски. Эти риски имеют несколько форм. Во-первых, это риск кадрового разрыва, возникающего в случае массового ухода работников или их несоответствия новым требованиям. Во-вторых, это риск технологического отставания, если персонал не успевает осваивать новые системы и инструменты. В-третьих, это риск потери знаний, когда критически важные компетенции сосредоточены у ограниченного числа специалистов и не передаются внутри организации. В-четвертых, это риск снижения вовлеченности, если сотрудники не видят возможностей для развития. Непрерывное обучение позволяет уменьшать все перечисленные риски, поскольку создает внутри компании механизм постоянной передачи знаний, обновления навыков и подготовки резервных кадров.

Для систематизации ключевых эффектов непрерывного корпоративного образования представим влияние непрерывного корпоративного образования на стратегическую устойчивость бизнеса в табл. 1.

Таблица 1

Влияние непрерывного корпоративного образования на стратегическую устойчивость бизнеса

Направление воздействия	Содержание эффекта	Проявление в организации
Развитие компетенций	Обновление знаний и навыков сотрудников	Повышение качества выполнения задач
Адаптивность	Освоение новых технологий и процедур	Быстрая реакция на изменения среды
Снижение рисков	Уменьшение кадровых и операционных потерь	Стабильность бизнес-процессов
Удержание персонала	Рост вовлеченности и лояльности	Снижение текучести кадров
Инновационность	Генерация улучшений и новых решений	Рост конкурентоспособности
Самообновление организации	Внутреннее воспроизводство компетенций	Стратегическая устойчивость

Примечание: сост. авторами.

Четвертый результат касается изменения самой логики корпоративного обучения. Если ранее оно часто ограничивалось эпизодическими тренингами, то сегодня наиболее результативными становятся модели непрерывного образования, встроенные в работу. К ним относятся

микрообучение, смешанное обучение, наставничество, обучение на рабочем месте, внутренние университеты, цифровые платформы, библиотеки знаний и корпоративные сообщества практики. Как подчеркивают российские исследователи, современное корпоративное обучение должно быть не «отдельным событием», а частью повседневного рабочего процесса, в котором знания доступны тогда, когда они реально нужны сотруднику [1—3; 12—14].

Пятый результат исследования связан с организационной устойчивостью как более широким понятием. Стратегическая устойчивость бизнеса включает не только способность выживать в кризис, но и способность развиваться, сохранять

управляемость, поддерживать качество решений и обеспечивать воспроизводство ключевых компетенций. Непрерывное корпоративное образование влияет на эту устойчивость через несколько механизмов, обеспечивающих «гибкость компетенций», т. е. способность сотрудников быстро переходить на новые функции; усиление внутренней коммуникации; через формирование так называемой «культуры развития» как постоянного процесса обучения.

Для более наглядного представления логики влияния непрерывного корпоративного образования на устойчивость бизнеса целесообразно использовать следующую схему, представленную на рисунке.

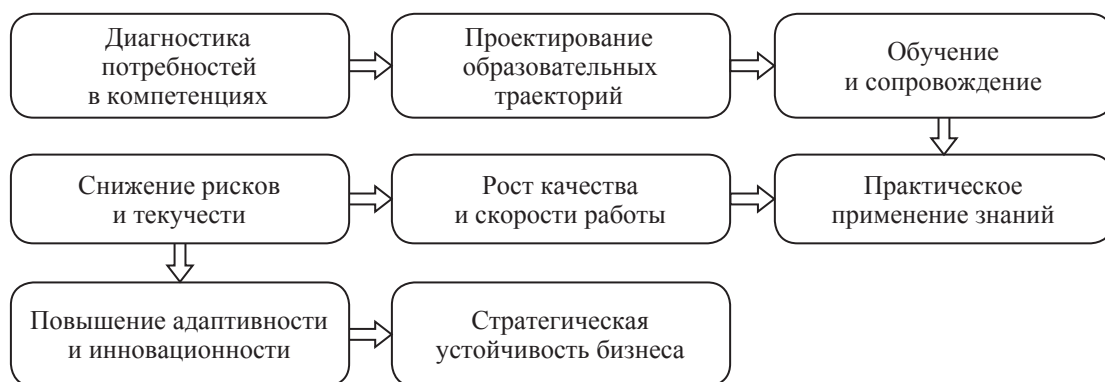


Рис. Механизм влияния непрерывного корпоративного образования на стратегическую устойчивость бизнеса (сост. авторами)

Еще один существенный результат состоит в том, что эффективность непрерывного корпоративного образования зависит от управленческой поддержки. В этом смысле устойчивость бизнеса обеспечивается не только через содержание обучения, но и через культуру управления, в которой развитие персонала рассматривается как часть стратегии.

Российские и международные исследования фиксируют, что предприятия с развитой системой внутреннего обучения лучше справляются с кадровым дефицитом и показывают более высокую способность к инновациям [2; 4—12]. Таким образом, рабочая гипотеза исследования подтверждается: непрерывное корпоративное образование действительно является одним из ключевых факторов стратегической устойчивости бизнеса.

Полученные результаты позволяют уточнить место непрерывного корпоративного образования в системе стратегического управления. На теоретическом уровне оно выступает формой воспроизводства человеческого капитала, на организационном уровне — инструментом стабилизации процессов, а на стратегическом уровне — фактором конкурентоспособности. В этом смысле образование перестает быть вспомогательной услугой и становится ядром адаптационной модели бизнеса.

Авторская позиция заключается в том, что устойчивость бизнеса сегодня формируется не только через финансовую или производственную дисциплину, но и через устойчивость компетенций. Следовательно, непрерывное корпоративное образование следует рассматривать как инфраструктуру устойчивости, аналогичную финансовым резервам или технологическим платформам.

Таблица 2

Формы непрерывного корпоративного образования и их вклад в устойчивость бизнеса

Форма обучения	Характеристика	Вклад в устойчивость
Микрообучение	Краткие модули по конкретным задачам	Быстрое обновление навыков
Наставничество	Передача опыта от экспертов к новичкам	Сохранение знаний и преемственность
Смешанное обучение	Комбинация онлайн- и офлайн-форматов	Гибкость и масштабируемость
Обучение на рабочем месте	Освоение навыков в реальной деятельности	Высокая практическая применимость
Корпоративные университеты	Системные внутренние образовательные структуры	Формирование кадрового резерва
Сообщества практики	Обмен знаниями между сотрудниками	Распространение лучших практик

Примечание: сост. авторами.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило, что непрерывное корпоративное образование является одним из наиболее значимых факторов стратегической устойчивости бизнеса. Оно обеспечивает развитие человеческого капитала, повышает адаптивность работников, снижает кадровые и операционные риски, поддерживает инновационную активность и усиливает способность организации к самообновлению.

В ходе работы было установлено, что наибольший эффект достигается тогда, когда образовательные процессы носят непрерывный, практико-ориентированный и персонализированный характер, а также встроены в стратегию компании.

Авторский вывод состоит в том, что корпоративное образование должно рассматриваться как стратегический актив, а не как вспомогательная HR-функция. Его ценность проявляется в способности организации сохранять устойчивость в условиях неопределенности и одновременно развиваться.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Noe R. A., Tews M. J., McConnell Dachner A. Learner Engagement: *A New Perspective for Enhancing Our Understanding of Learner Motivation and Workplace Learning* // The Academy of Management Annals. 2010. Vol. 4. Iss. 1. Pp. 279—315. DOI: 10.1080/19416520.2010.493286.
2. Aguinis H., Kraiger K. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society // *Annual Review of Psychology*. 2009. Vol. 60. Pp. 451—474. DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505.
3. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic / K. M. Dirani, M. Abadi, A. Alizadeh et al. // *Human Resource Development International*. 2020. Vol. 23. Iss. 4 : Impact of the COVID-19 Pandemic on Work, Worker, and Workplace!? Implications for HRD Research and Practices in Time of Crisis. Pp. 380—394. DOI: 10.1080/13678868.2020.1780078.
4. Malik A., Froese F. J., Sharma P. Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework // *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 109. Pp. 524—535. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.01.029.
5. Huang J. L., Ford J. K., Ryan A. M. Ignored No More: Within-person Variability Enables Better Understanding of Training Transfer // *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2014. Vol. 2014. No. 1. Art. 14097. DOI: 10.5465/ambpp.2014.14097abstract.
6. Ананченкова П. И., Бураков В. И., Спасенникова М. Г. Корпоративное обучение как инструмент управления человеческими ресурсами // *Baikal Research Journal*. 2019. Т. 10. № 3. Ст. 9. DOI: 10.17150/2411-6262.2019.10(3).9.
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.)
8. 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.
9. Кондакова А. А. Вовлеченность персонала как инструмент управления человеческими ресурсами в современных организациях // *Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований*. 2024. № 1(13). С. 104—110. DOI: 10.24412/1994-3776-2024-1-104-110.
10. Муртузалиев С. С., Овчинникова О. П., Рожков А. П. Корпоративное обучение как инструмент обеспечения развития компании // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024. № 4(145). Т. 2. С. 52—59. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.04.02.007.
11. Сафонов К. Б. О взаимосвязи особенностей организационного развития и аспектов реализации практик корпоративного обучения персонала // *Глобальный научный потенциал*. 2024. № 5(158). С. 371—374.
12. Горский А. А. Адаптация корпоративного менеджмента и управления человеческими ресурсами в некоммерческих организациях // *Путеводитель предпринимателя*. 2023. Т. 16. № 3. С. 76—80. DOI: 10.24182/2073-9885-2023-16-3-76-80.
13. Трофимова Н. Н. Корпоративное обучение как фактор повышения профессиональных компетенций и развития человеческого капитала наукоемких производств // *Экономика образования*. 2020. № 5(120). С. 52—63.
14. Чажаева М. М., Бекботова Л. А., Хасиева Х. А. Аналитика человеческих ресурсов как инструмент стратегического управления персоналом // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 11(164). Т. 8. С. 34—40. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.11.08.005.
15. Смольякова Г. И. Корпоративное обучение муниципальных служащих как личностная потребность // *Проблемы современного педагогического образования*. 2019. Вып. 62. Ч. 4. С. 205—208.

REFERENCES

1. Noe R. A., Tews M. J., McConnell Dachner A. Learner Engagement: *A New Perspective for Enhancing Our Understanding of Learner Motivation and Workplace Learning*. *The Academy of Management Annals*. 2010;4(1):279—315. DOI: 10.1080/19416520.2010.493286.
2. Aguinis H., Kraiger K. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*. 2009;60:451—474. DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505.
3. Dirani K. M., Abadi M., Alizadeh A. et al. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*. 2020;23(4):380—394. DOI: 10.1080/13678868.2020.1780078.
4. Malik A., Froese F. J., Sharma P. Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. *Journal of Business Research*. 2020;109:524—535. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.01.029.
5. Huang J. L., Ford J. K., Ryan A. M. Ignored No More: Within-person Variability Enables Better Understanding of Training Transfer. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2014;2014(1):14097. DOI: 10.5465/ambpp.2014.14097abstract.
6. Ananchenkova P. I., Burakov V. I., Spasennikova M. G. Corporate training as a tool of human resource management. *Baikal Research Journal*. 2019;10(3):9. (In Russ.) DOI: 10.17150/2411-6262.2019.10(3).9.
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.
8. 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.
9. Kondakova A. A. Employee engagement as a human resource management tool in modern organizations. *Teleskop: zhurnal sotsiologicheskikh i marketingovykh issledovaniy = Telescope: journal of sociological and marketing research*. 2024;1(13):104—110. (In Russ.) DOI: 10.24412/1994-3776-2024-1-104-110.
10. Murtuzaliev S. S., Ovchinnikova O. P., Rozhkov A. P. Corporate training as a tool for ensuring company development. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2024;4(145)-2:52—59. (In Russ.) DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.04.02.007.

11. Safonov K. B. On the relationship between the peculiarities of organizational development and aspects of the implementation of corporate staff training practices. *Global'nyi nauchnyi potentsial = Global Scientific Potential*. 2024;5(158):371—374. (In Russ.)
12. Gorsky A. A. Adaptation of corporate management and human resource management in non-profit organizations. *Putevoditel' predprinimatelya = Entrepreneur's Guide*. 2023;16(3):76—80. (In Russ.) DOI: 10.24182/2073-9885-2023-16-3-76-80.
13. Trofimova N. N. Corporate training as a factor for improving professional competencies and developing human capital in high-tech industries. *Ekonomika obrazovaniya*. 2020;5(120):52—63. (In Russ.)
14. Chazhaeva M. M., Bekbotova L. A., Khasieva Kh. A. Human resources analytics as a strategic human resources management tool. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2025;11(164)-8:34—40. (In Russ.) DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.11.08.005
15. Smolyakova G. I. Corporate training of municipal employees as a personal need. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya = Problems of modern pedagogical education*. 2019;62(4):205—208. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 28.05.2026; одобрена после рецензирования 20.06.2026; принята к публикации 22.06.2026.

The article was submitted 28.05.2026; approved after reviewing 20.06.2026; accepted for publication 22.06.2026.

арпро