

Научная статья
УДК 378.046.4
DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1667

Polina Igorevna Ananchenkova
Candidate of Economics, Associate Professor,
Doctoral Student,
Admiral Ushakov
Maritime State University
Novorossiysk, Russian Federation
ananchenkova@yandex.ru

Полина Игоревна Ананченкова
канд. экон. наук, доцент,
докторант,
Государственный морской университет
имени адмирала Ф. Ф. Ушакова
Новороссийск, Российская Федерация
ananchenkova@yandex.ru

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

5.8.7 — Методология и технология профессионального образования

Аннотация. В статье исследуются институциональные основы функционирования и развития систем корпоративного обучения в Российской Федерации в условиях масштабной трансформации экономики и реализации задач технологического суверенитета. Актуальность данного исследования продиктована необходимостью формирования устойчивых механизмов воспроизводства профессиональных компетенций внутри организаций на фоне кадрового дефицита и изменения внешнеэкономических условий. Цель работы заключается в выявлении ключевых институциональных факторов, определяющих эффективность корпоративного (внутрифирменного) обучения, и разработке предложений по их совершенствованию. В рамках исследования применены методы институционального и системного анализа, обобщения научной литературы, а также анализа актуальных статистических данных и нормативных правовых актов. В статье обосновано, что корпоративное обучение в современной России эволюционирует от вспомогательной функции службы управления персоналом к самостоятельному социальному и экономическому институту, интегрированному в систему непрерывного образования. Установлено, что ключевыми барьерами развития корпоратив-

ного обучения выступают институциональные ловушки, связанные с недостаточной мотивацией к долгосрочным инвестициям в персонал и разрывом между требованиями реального сектора и стандартами формального образования. Сделан вывод о необходимости перехода к экосистемной модели корпоративного обучения, предполагающей тесное взаимодействие бизнеса, государства и образовательных организаций. Сформулированы авторские рекомендации, направленные на совершенствование нормативного регулирования, развитие систем профессионально-общественной аккредитации и внедрение механизмов стимулирования инвестиций в человеческий капитал. Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученных результатов при разработке корпоративных стратегий развития кадрового потенциала и формировании государственной образовательной политики.

Ключевые слова: корпоративное обучение, институциональные основы, человеческий капитал, профессиональные компетенции, современная Россия, непрерывное образование, рынок труда, кадровый потенциал, образовательные экосистемы, технологический суверенитет, институциональный анализ, развитие персонала

Для цитирования: Ананченкова П. И. Институциональные основы развития систем корпоративного обучения в современной России // Бизнес. Образование. Право. 2026. № 3(76). С. 353—358. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1667.

Original article

INSTITUTIONAL FOUNDATIONS OF CORPORATE TRAINING SYSTEMS DEVELOPMENT IN MODERN RUSSIA

5.8.7 — Methodology and technology of vocational education

Abstract. The article explores the institutional foundations of the functioning and development of corporate training systems in the Russian Federation in the context of large-scale economic transformation and the implementation of technological sovereignty objectives. The relevance of the study is driven by the need to establish sustainable mechanisms for the reproduction of professional competencies within organizations in the face of staff shortages and changing external economic conditions. The purpose of the study is to identify the key institutional factors that determine the effectiveness of corpo-

rate education and to develop proposals for their improvement. The study employs methods of institutional and system analysis, summarization of scientific literature, and analysis of current statistical data and legal regulations. The article substantiates that corporate training in modern Russia is evolving from an auxiliary HR function to an independent social and economic institution integrated into the system of continuous education. It is established that the key barriers to development are institutional traps associated with insufficient motivation for long-term investments in personnel and the gap between the requirements

of the real sector and the standards of formal education. The article concludes that it is necessary to transition to an ecosystem model of corporate training, which involves close cooperation between businesses, the government, and educational organizations. The author's recommendations are formulated to improve normative regulation, develop professional and public accreditation systems, and implement mechanisms to stimulate investment in human capital. The practical significance

of the work lies in the possibility of applying the obtained results in the development of corporate strategies for human resources development and the formation of state educational policy.

Keywords: corporate training, institutional foundations, human capital, professional competencies, modern Russia, continuous education, labor market, human resources, educational ecosystems, technological sovereignty, institutional analysis, personnel development

For citation: Ananchenkova P. I. Institutional foundations of corporate training systems development in modern Russia. *Biznes. Obrazovanie. Pravo* = *Business. Education. Law*. 2026;3(76):353—358. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1667.

Введение

Институционализация корпоративного обучения в современной России происходит в условиях беспрецедентного давления на рынок труда и необходимости форсированного наращивания компетенций в наукоемких отраслях. **Актуальность** темы обусловлена тем, что традиционные образовательные институты не всегда успевают адаптироваться к изменяющимся технологическим запросам бизнеса, что перекладывает значительную часть ответственности за подготовку кадров на сами предприятия. В 2023—2025 гг. дефицит кадров в Российской Федерации достиг исторических максимумов, что сделало вопрос удержания и развития «внутреннего» персонала приоритетной государственной и корпоративной задачей.

Изученность проблемы характеризуется наличием фундаментальных трудов по институциональной экономике Д. Норта [1], О. Уильямсона [2; 3], теории человеческого капитала Г. Беккера [4], Т. Шульца [5], концепции обучающейся организации П. Сенге [6] и П. Друкера [7].

В российском научном дискурсе вопросы корпоративного образования и профессионального развития исследуют В. В. Тонконог и П. И. Ананченкова [8—10], в контексте цифровизации и развития новых технологий — Е. Н. Макаренко и Н. А. Димитриади [11], В. В. Верна и Э. Э. Ибрагимов [12], в рамках научной школы — Ю. С. Колесникова [13], В. В. Дьяченко [14], Ю. Г. Новопашиной [15]. Однако именно институциональный аспект корпоративного обучения как самостоятельной системы в условиях санкционных ограничений требует дополнительного осмысления.

Целесообразность разработки темы продиктована поиском новых моделей взаимодействия субъектов образовательного рынка.

Научная новизна работы заключается в концептуализации корпоративного обучения не как набора учебных программ, а как институционального соглашения между государством, бизнесом и работником, направленного на минимизацию трансакционных издержек по поиску и адаптации кадров.

Целью исследования является теоретическое обоснование институциональных основ корпоративного обучения в России и разработка практических рекомендаций по его развитию. **Задачи** включают анализ нормативно-правовой базы, выявление барьеров институционализации и описание перспективных моделей корпоративного образования.

Теоретическая значимость работы состоит в расширении положений институциональной теории применительно к корпоративному сектору экономики знаний.

Практическая значимость заключается в возможности внедрения предложенных моделей в деятельность крупных инновационно-ориентированных компаний.

Основная часть

Методология исследования. В основу исследования положен институциональный подход, позволяющий рассматривать корпоративное обучение сквозь призму «правил игры» — формальных (законы, регламенты) и неформальных (корпоративная культура, традиции обучения) норм. В работе использованы данные мониторинга экономики образования НИУ ВШЭ, отчеты Росстата и аналитические материалы ведущих консалтинговых агентств.

Результаты исследования. В современной России корпоративное обучение утрачивает статус внутренней вспомогательной функции и приобретает признаки самостоятельного института, обеспечивающего устойчивость организаций и воспроизводство человеческого капитала. Это изменение связано не только с ростом значимости знаний как производственного ресурса, но и с институциональными сдвигами, обусловленными изменениями на рынке труда, ускорением технологического обновления и ростом требований к квалификации работников. В логике теории человеческого капитала Г. Беккера образование выступает формой инвестиции в человека, повышающей его будущую производительность и ценность для организации [4]. Однако в российской практике эта модель сталкивается с устойчивыми ограничениями, прежде всего с проблемой внешних эффектов: компания несет затраты на обучение, но не всегда может удержать сотрудника, который получил новые компетенции и становится более привлекательным для внешнего рынка труда. Тем самым возникает необходимость не просто в наращивании объемов обучения, а в создании институциональной среды, закрепляющей результаты образовательных инвестиций внутри организации.

На макроуровне институциональные основы корпоративного обучения определяются федеральным законодательством, прежде всего Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», а также нормами трудового и налогового регулирования согласно Трудовому и Налоговому кодексам РФ. На данном уровне формируются нормативные условия, обеспечивающие возможность реализации программ корпоративного обучения, а также условия, косвенным образом стимулирующие его развитие через целевое бюджетирование, субсидирование и налоговые льготы.

На уровне отдельных отраслей (мезоуровень) формируются соответствующие соглашения, а также профессиональные стандарты и квалификационные требования, фокусирующие внимание на значимых для конкретной отрасли профессиональных компетенциях, формируемых и развивающихся в рамках образовательных программ корпоративного обучения. Однако, стоит отметить, что на практике

система профессиональных стандартов обновляется медленнее, чем меняются производственные процессы и цифровые инструменты. В результате корпоративное обучение вынуждено выполнять компенсаторную функцию, дополняя и актуализируя знания, полученные в системе формального образования.

На микроуровне институциональные основы корпоративного обучения представлены локальными нормативными актами, внутренними регламентами, ученическими договорами, программами адаптации и корпоративными стандартами развития персонала. Именно на этом уровне определяется практическая результативность обучения,

поскольку здесь происходит непосредственная связка между образовательными инициативами и организационными целями. П. Друкер подчеркивал, что в экономике знаний решающим ресурсом становится способность организации учиться быстрее конкурентов [7]. В современной российской практике это означает, что корпоративное обучение должно быть встроено в систему управления эффективно, а не существовать автономно от бизнес-процессов. Иначе образовательные программы оказываются формальными и не приводят к устойчивому эффекту.

Для систематизации уровней корпоративного обучения в современной России представим табл. 1.

Таблица 1

Институциональные уровни корпоративного обучения в современной России

Уровень	Основные институты	Ключевые функции	Основные ограничения
Макроуровень	Федеральное законодательство, нормы Трудового кодекса РФ, налоговое регулирование	Создание правовых рамок для обучения и повышения квалификации	Недостаточная гибкость регулирования, слабая адаптация к отраслевой специфике
Мезоуровень	Отраслевые соглашения, профессиональные стандарты, квалификационные требования	Согласование компетенций с потребностями рынка труда	Медленное обновление стандартов, разрыв с технологическими изменениями
Микроуровень	Локальные акты, корпоративные университеты, ученические договоры, программы наставничества	Реализация обучения в соответствии со стратегией компании	Неравномерный уровень развития практик, зависимость от управленческой поддержки

Примечание: сост. автором.

Автором выявлено, что корпоративное обучение в России развивается в условиях институционального несоответствия между спросом на компетенции и возможностями их формального воспроизводства. Данные аналитики НИУ ВШЭ показывают, что до 40 % работодателей фиксируют несоответствие компетенций выпускников вузов текущим технологическим задачам (<https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/1140993858.pdf>). Это создает устойчивый разрыв, который предприятия вынуждены компенсировать собственными образовательными программами. Следовательно, корпоративное обучение начинает играть роль «доставки» профессиональной квалификации уже после выхода работника на рынок труда. Такой механизм особенно характерен для отраслей с высокой скоростью

обновления технологий — ИТ, промышленной автоматизации, логистики, финансового сектора и энергетики.

С экономической точки зрения данная ситуация подтверждает идеи Г. Беккера о том, что инвестиции в человека приносят отдачу только при наличии институциональных условий, позволяющих удерживать и использовать сформированные компетенции [4]. В противном случае образовательные инвестиции приобретают характер частично утраченной выгоды.

Развитие корпоративного обучения в России происходило поэтапно, и для каждого периода характерны свои черты, отражающие специфику подходов к организации и реализации образовательных программ на внутрифирменном уровне (табл. 2).

Таблица 2

Трансформация моделей корпоративного обучения в России

Период	Доминирующая модель	Основные характеристики	Институциональный эффект
2010-е гг.	Традиционные тренинги	Эпизодичность, ориентация на передачу знаний, слабая цифровизация	Ограниченный эффект на производительность
2020-е гг.	Корпоративные университеты	Системность, связь с HR-стратегией, развитие ключевых компетенций	Повышение внутренней мобильности и кадрового резерва
С 2024 г. по настоящее время	Образовательные экосистемы	Интеграция искусственного интеллекта, платформ, наставничества, внешних партнерств	Формирование открытого института непрерывного обучения

Примечание: сост. автором.

Развитие корпоративного обучения в форме экосистемы подтверждает тезис П. Сенге о том, что способность организации учиться быстрее конкурентов является важнейшим источником устойчивого преимущества [6]. В российском контексте этот тезис приобретает особую значимость, поскольку технологическая и кадровая конкуренция усиливается на фоне ограниченного доступа к внешним источникам готовых компетенций. Следовательно, компа-

нии все чаще вынуждены не покупать готовых специалистов, а выращивать их внутри собственной образовательной среды.

Изменении функции корпоративного обучения в системе управления персоналом также является важным аспектом. Если ранее обучение рассматривалось как сервисная HR-функция, то в настоящее время оно становится частью стратегического управления организацией. Это выражается

в том, что образовательные программы начинают увязываться с ключевыми показателями эффективности, оценкой потенциала работников, планированием преемственности и управлением карьерой. Обучение больше не ограничивается передачей знаний; оно становится инструментом проектирования организационного будущего. В этой связи особую ценность приобретает наставничество как механизм

передачи неформализованного опыта и «неявного знания», которое невозможно полностью закрепить в стандартах и инструкциях. Именно здесь корпоративное обучение приобретает глубоко институциональный характер, поскольку фиксирует не только знания, но и нормы профессионального поведения. Представим каналы влияния корпоративного обучения на устойчивость организации в табл. 3.

Таблица 3

Каналы влияния корпоративного обучения на устойчивость организации

Канал воздействия	Содержание	Ожидаемый результат
Компетентностный	Освоение новых знаний, технологий, методов работы	Повышение качества и скорости выполнения задач
Кадровый	Развитие внутреннего резерва и преемственности	Снижение затрат на внешний найм
Организационный	Встраивание обучения в процессы управления	Рост управляемости и адаптивности
Социальный	Повышение вовлеченности и лояльности персонала	Снижение текучести кадров
Инновационный	Формирование среды обмена знаниями и эксперимента	Рост числа улучшений и инициатив

Примечание: сост. автором.

Анализ показывает, что наиболее значимые эффекты корпоративного обучения проявляются не одновременно, а в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Это соответствует позиции П. Друкера, согласно которой организация знаний требует создания среды, где обучение становится частью повседневной работы, а не отдельным событием [7]. В российской практике именно такие модели оказываются наиболее устойчивыми. Компании, инвестирующие в корпоративные университеты, внутренние академии и цифровые платформы обучения, лучше адаптируются к кадровым дефицитам,

быстрее осваивают новые технологии и демонстрируют большую гибкость в условиях неопределенности.

На основе анализа можно утверждать, что российская модель корпоративного обучения постепенно переходит от закрытой, локальной и реактивной формы к открытой, сетевой и проактивной (табл. 4).

На основе проведенного анализа представляется возможным сформулировать ряд практических рекомендаций, направленных на укрепление институциональных основ корпоративного обучения в современной России, представленных в табл. 5.

Таблица 4

Авторская интерпретация результатов исследования

Результат	Содержание	Теоретическое значение	Практическое значение
Институционализация обучения	Корпоративное обучение становится самостоятельным институтом	Уточнение роли обучения в экономике знаний	Повышение качества кадровой политики
Разрыв стандартов и практик	Несоответствие между профстандартами и реальными запросами	Подтверждение институционального несоответствия	Необходимость ускоренной актуализации программ
Переход к экосистемам	Развитие корпоративных университетов и платформ	Расширение понятия корпоративного обучения	Рост доступности и масштабируемости обучения
Усиление наставничества	Передача неявного знания и практик	Институционализация неформального обучения	Снижение рисков потери опыта
Связь с устойчивостью	Обучение влияет на гибкость и адаптивность	Обоснование стратегической роли обучения	Укрепление конкурентоспособности бизнеса

Примечание: сост. автором.

Таблица 5

Практические рекомендации по развитию систем корпоративного обучения в современной России

Направление	Содержание рекомендации	Ожидаемый эффект
Совершенствование нормативной базы	Расширение мер налогового стимулирования компаний, инвестирующих в корпоративное обучение, а также уточнение правового статуса наставничества и ученических договоров	Повышение заинтересованности работодателей в долгосрочных вложениях в развитие персонала
Актуализация профессиональных стандартов	Упрощение процедур пересмотра профессиональных стандартов с участием работодателей, корпоративных университетов и отраслевых экспертных сообществ	Сокращение разрыва между формальными квалификационными требованиями и потребностями производства
Развитие образовательных экосистем	Поддержка сетевого взаимодействия между бизнесом, вузами, колледжами и корпоративными академиями	Расширение доступа к современным компетенциям и ускорение подготовки кадров

Направление	Содержание рекомендации	Ожидаемый эффект
Институционализация наставничества	Создание программ подготовки наставников, механизмов их материального и нематериального стимулирования, а также включение наставничества в корпоративные KPI	Повышение эффективности передачи опыта и снижение рисков утраты неявного знания
Цифровизация обучения	Внедрение корпоративных платформ, аналитики компетенций, адаптивных образовательных траекторий и гибридных форматов обучения	Рост доступности, персонализации и масштабируемости корпоративного обучения
Поддержка малого и среднего бизнеса	Разработка субсидий, ваучеров и совместных отраслевых образовательных центров для компаний, не имеющих собственных ресурсов для создания корпоративных университетов	Снижение неравенства в доступе к современным образовательным практикам
Интеграция обучения в стратегию бизнеса	Связь программ корпоративного обучения с карьерным развитием, оценкой эффективности и целями организационного развития	Повышение результативности обучения и его влияния на устойчивость компании

Примечание: сост. автором.

Заключение

Практическая значимость исследования заключается в том, что сформулированные выводы могут быть использованы при разработке корпоративных стратегий обучения, совершенствовании кадровой политики, построении систем наставничества и разработке программ взаимодействия компаний с образовательными организациями.

Обобщая результаты, следует подчеркнуть, что в современной России корпоративное обучение должно рассма-

триваться как стратегически значимый институт, обеспечивающий не только развитие персонала, но и формирование устойчивой модели организационного воспроизводства знаний. Эффективность этой системы определяется степенью согласованности формальных и неформальных институтов, наличием экономических стимулов для бизнеса, гибкостью образовательной инфраструктуры и способностью компаний выстраивать долгосрочные механизмы накопления и передачи компетенций.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. North D. C. Institutions and economic growth: An historical introduction // *World Development*. 1989. Vol. 17. Iss. 9. Pp. 1319—1332. DOI: 10.1016/0305-750X(89)90075-2.
2. Williamson O. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York : Free Press, 1975. xvii, 286 p.
3. Williamson O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead // *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. 38. No. 3. Pp. 595—613. DOI: 10.1257/jel.38.3.595.
4. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. xxii, 390 p. DOI: 10.7208/chicago/9780226041223.001.0001.
5. Schultz Th. W. Investment in human capital: the role of education and of research. New York : Free Press, 1971. 272 p.
6. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday, 2006. 445 p.
7. Drucker P. F. Management challenges for the 21st century. New York : HarperBusiness, 1999. xi, 207 p.
8. Ананченкова П. И. Развитие человеческого капитала и организация корпоративного обучения в зарубежных компаниях: региональные особенности, цели, модели, принципы, тенденции развития : моногр. М. : Директ-Медиа, 2024. 208 с. DOI: 10.23681/717381.
9. 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.)
10. 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.
11. Макаренко Е. Н., Димитриади Н. А. Использование технологий искусственного интеллекта с целью повышения эффективности корпоративного обучения // *Искусственный интеллект: от фундаментальных проблем к прикладным задачам* : моногр. : в 2 т. / под ред. Е. Н. Макаренко. Ростов н/Д. : РГЭУ (РИНХ), 2025. Т. 1. С. 18—30.
12. Верна В. В., Ибрагимов Э. Э. Развитие цифровых технологий в корпоративном обучении персонала: перспективы использования образовательных экосистем // *Цифровые технологии в решении проблем современности* : моногр. / науч. ред.: И. Г. Ахметова. Казань : Каз. гос. энергет. ун-т, 2023. С. 191—201.
13. Трансформация систем государственного образования и корпоративного обучения в условиях цифровизации : моногр. / под ред. Ю. С. Колесниковой. М. : Прометей, 2022. 228 с.
14. Дьяченко В. В. Проблемы переноса обучения на практику в процессе корпоративного обучения в современных организациях // *Актуальные исследования*. 2023. № 17-2(147). С. 15—18.
15. Новопашина Ю. Г. Обучение и образование вне традиционных институтов: корпоративное обучение в России // *Современное профессиональное образование*. 2025. № 8. С. 9—11.

REFERENCES

1. North D. C. Institutions and economic growth: An historical introduction. *World Development*. 1989;17(9):1319—1332. DOI: 10.1016/0305-750X(89)90075-2.
2. Williamson O. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York, Free Press, 1975. xvii + 286 p.

3. Williamson O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000;38(3):595—613. DOI: 10.1257/jel.38.3.595.
4. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago, University of Chicago Press, 1993. xxii + 390 p. DOI: 10.7208/chicago/9780226041223.001.0001.
5. Schultz Th. W. Investment in human capital: the role of education and of research. New York, Free Press, 1971. 272 p.
6. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York, Doubleday, 2006. 445 p.
7. Drucker P. F. Management challenges for the 21st century. New York, HarperBusiness, 1999. xi + 207 p.
8. Ananchenkova P. I. Human capital development and organization of corporate training in foreign companies: regional features, goals, models, principles, development trends. Monograph. Moscow, Direkt-Media, 2024. 208 p. (In Russ.) DOI: 10.23681/717381.
9. 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.
10. 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.
11. Makarenko E. N., Dimitriadi N. A. The use of artificial intelligence technologies to improve the effectiveness of corporate training. *Iskusstvennyi intellekt: ot fundamental'nykh problem k prikladnym zadacham = Artificial intelligence: from fundamental problems to applied problems*. Monograph. In 2 vol. E. N. Makarenko (ed.). Rostov-on-Don, Rostov State University of Economics publ., 2025. Vol. 1. Pp. 18—30p. (In Russ.)
12. Verna V. V., Ibragimov E. E. Development of digital technologies in corporate personnel training: prospects for the use of educational ecosystems. *Tsifrovye tekhnologii v reshenii problem sovremennosti = Digital technologies in solving modern problems*. Monograph. I. G. Akhmetova (ed.). Kazan, Kazan State Power Engineering University publ., 2023. Pp. 191—201. (In Russ.)
13. Transformation of public education and corporate training systems in the context of digitalization. Monograph. Yu. S. Kolesnikova (ed.). Moscow, Prometei, 2022. 228 p. (In Russ.)
14. Dyachenko V. V. Issues of learning transfer in corporate learning process of modern organizations. *Aktual'nye issledovaniya*. 2023;17-2(147):15—18. (In Russ.)
15. Novopashina Iu. G. Education and training beyond traditional institutions: corporate training in Russia. *Sovremennoe professional'noe obrazovanie = Modern professional education*. 2025;8:9—11. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 27.05.2026; одобрена после рецензирования 14.06.2026; принята к публикации 15.06.2026.
The article was submitted 27.05.2026; approved after reviewing 14.06.2026; accepted for publication 15.06.2026.