

## СТАТЬИ

УДК 378.1:331.108.45  
DOI 10.17513/snt.39914

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ В БИЗНЕСЕ

<sup>1,2</sup>Аболмасов А.В., <sup>3</sup>Долженко Р.А.

<sup>1</sup>*T&D Technologies, Санкт-Петербург;*

<sup>2</sup>*АНО ДПО «Институт технологий обучения и развития», Санкт-Петербург;*

<sup>3</sup>*ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,  
Екатеринбург, e-mail: rad@usue.ru*

Цель работы – провести анализ текущих подходов к обучению и развитию персонала в организации, а также трендов на рынке корпоративного обучения и новых целей, стоящих перед бизнесом, чтобы представить перспективные направления развития функции обучения и развития работников. Методами исследования выступили анализ практики корпоративного обучения, интервью с экспертами, анализ документов. В статье проведен анализ соотношений подходов к трактовке понятий «обучение и развитие» в современных организациях, показана эволюция представлений о назначении функции обучения и развития в бизнесе. Выделены ключевые тренды в развитии корпоративного обучения в современных условиях. Показаны особенности различных подходов к построению системы обучения и развития, в том числе в разных управленческих подходах (западном и восточном), представлен базовый функционал специалиста по обучению и развитию, а также выделены ключевые роли, которые должны реализоваться в корпоративной образовательной структуре бизнеса, в том числе через их миссию, предмет, деятельность, продукты и результат. Приведены примеры возможности использования сторонних экспертов в области обучения для реализации задач, стоящих перед организацией в части обучения работников. Проведено сопоставление преимуществ и недостатков использования внутренних и внешних специалистов по обучению и развитию для решения бизнес-задач. Аргументировано использование методических коробок решения типовых задач в области корпоративного обучения и развития. Для повышения эффективности обучения бизнесу необходимо развивать процессы, ставить цели, использовать метрики, внедрять инструменты максимально быстрого обучения и др.

**Ключевые слова:** обучение персонала, развитие персонала, тренинги, проекты развития, эффективность обучения, стратегия развития

## MODERN APPROACHES TO LEARNING AND DEVELOPMENT IN BUSINESS

<sup>1,2</sup>Abolmasov A.V., <sup>3</sup>Dolzhenko R.A.

<sup>1</sup>*T&D Technologies, Saint Petersburg;*

<sup>2</sup>*Institute of Training and Development Technologies, Saint Petersburg;*

<sup>3</sup>*Ural State University of Economics, Yekaterinburg, e-mail: rad@usue.ru*

The goal of the study is to formulate promising areas of development the function of employee training and development through an analysis of current approaches to training and development of personnel in an organization, as well as trends in the corporate training market and new goals facing big business. The research methods were analysis of corporate training practices, interviews with experts, and document review. The study analyzes the relationships between approaches to the interpretation of the concepts of “training and development” in modern organizations and shows the evolution of ideas about the purpose of the training and development function in business. Key trends in the development of corporate training in modern conditions are highlighted. The features of various approaches to building a training and development system are shown, including in different management approaches (Western and Eastern), the basic functionality of a training and development specialist is presented, and the key roles that should be implemented in the corporate educational structure of business are highlighted, including them through mission, subject, activity, products, and result. Examples are given of the possibility of using third-party experts in the field of training to implement the tasks facing the organization in terms of employee training. A comparison has been made of the advantages and disadvantages of using internal and external training and development specialists to solve business problems. The use of methodological boxes for solving typical problems in the field of corporate training and development is justified. To increase the effectiveness of business training, it is necessary to: develop processes, set goals, use metrics, implement tools for the fastest possible learning, etc.

**Keywords:** personnel training, personnel development, trainings, development projects, training effectiveness, development strategy

Текущая ситуация в мире и экономике, а также цели, которые стоят перед страной, требуют быстрого роста эффективности производства, выстраивания новых логистических цепочек, освоения новых видов профессиональной деятельности. В усло-

виях мобилизационной экономики бизнесу необходима перестройка действующих подходов и процессов, чтобы они могли обеспечить скорость и эффективность работы. Меняются не только бизнес-процессы, но и те, которые обеспечивают деятель-

ность, а также связанные с управлением людьми. Одним из ключевых направлений является обучение и развитие специалистов. Сформированные за последние десятилетия подходы к корпоративному обучению, актуальные для «медленного» существования бизнеса, недостаточны для форсированного ускорения всех процессов по достижению поставленных целей. В этой связи бизнес находится в поиске новых и актуальных подходов к обучению и развитию персонала, пытается встроить это направление деятельности в производственные процессы, ищет инструменты повышения эффективности обучения работников.

Цель работы – проанализировать существующие подходы к обучению и развитию персонала в организации, современные тренды на рынке корпоративного обучения и сформировать базовые представления о функции обучения и развития работников.

Для этого последовательно предлагается реализовать 3 задачи: а) провести обзор понятий в сфере обучения и развития, б) выделить варианты и перспективы развития функции в бизнесе с учетом роста ее значимости, в) конкретизировать функциональное содержание деятельности профильного подразделения предприятия и его сотрудников.

*Теоретический обзор понятий  
в области обучения и развития*

Обучение и развитие (от англ. Training and Development), где training можно перевести как «обучение» в значении процесс. В названии фигурирует один из самых распространенных методов обучения – тренинг. Так исторически сложилось, что именно этой аббревиатурой в организациях стали называть функцию, которая отвечает за развитие персонала. Для упрощения коммуникации в практике используется сокращение T&D, так же как и управление персоналом сводят к англоязычному акрониму HR. Сама эта аббревиатура стала нарицательной и означает «обучение в организации» [1].

В свою очередь Learning and Development (сокращено L&D), где learning также переводится как «обучение», но как вид деятельности. Этот вариант названия более точен, потому что уходит от привязки к методу и дает правильную и широкую трактовку предназначения функции, развивающей персонал в организации. В работе авторы будут использовать вариант «обучение и развитие».

Как показывает анализ действующих подходов, изложенных в работе [2], в настоящий момент в России просматриваются

следующие проблемы в сфере корпоративного обучения:

– Понятие «обучение и развитие» не получило официального признания в бизнесе, поэтому встречаются разночтения и используются другие понятия в единой практике корпоративного обучения.

– Сведение «обучения и развития» до уровня организации тренингов ошибочно, эксперты в этой предметной области занимаются целым комплексом функций в области построения и организации обучения, обеспечения его эффективности под задачи бизнеса.

– В связи с последствиями пандемии и общим трендом на цифровизацию процессов, в том числе в сфере корпоративного обучения, активное развитие получило онлайн-обучение, которое также включается в предметное поле сферы обучения и развития.

Все обозначенные выше проблемы в условиях российской практики искажают представления о рассматриваемой функции, мешают ее развитию в практике компаний и научной теории. Понятие «обучение и развитие» относительно новое и еще не нашло свое отражение в сфере корпоративного обучения. Во многом это определяется тем, что данный сегмент обучения не зафиксирован нормативно в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (в ст. 10 «Структура системы образования») [3]. Формально деятельность специалистов по обучению и развитию входит в сегмент «дополнительное образование» в структуре корпоративного обучения. Конкретное название и место в общей системе образования еще не сформировано, но с учетом роста актуальности темы развития бизнеса и обучения работников под новые вызовы это нужно будет сделать. Необходимость существования этой функции в системе профессиональных квалификаций определяется тем, насколько она будет полезна и способна помочь бизнесу решить его стратегические задачи [4]. В работе авторы будут рассматривать «обучение и развитие» как часть системы корпоративного обучения в организации, которая в свою очередь входит в структуру «дополнительного образования».

В настоящий момент в бизнесе наблюдаются все признаки системного кризиса, который возникает, когда у системы появляются новые задачи, а инструменты их решения все еще старые. Так, перед бизнесом всегда стоит задача осуществления операционной деятельности. Некоторые отечественные предприятия не просто занимаются операционной деятельностью, но еще и ищут способы ее усовершенствовать. И малая

часть из них занимается вопросами стратегического развития, когда операционная деятельность трансформируется под изменения трендов, новые вызовы, в соответствии с амбициями компании и ее руководства.

В текущих условиях эти две стратегические задачи – операционная эффективность и проактивное развитие – в паре решаются самыми продвинутыми компаниями и, как правило, последовательно. В норму бизнес на рынке создается, совершает стратегический рывок за счет инноваций, конкурентного преимущества, слаженной работы команды и других факторов, а потом проходит длительный период спокойной операционной деятельности. То есть в начале года делалась сессия стратегического планирования, а потом весь год осуществлялась реализация намеченных стратегических планов.

К 2023 г. сформировался и остро поделился главный вызов бизнесу – непрерывное развитие без остановки операционной деятельности. Есть много компаний, которые умеют хорошо работать и достигли в этом высот эффективности. Некоторые компании еще и умеют заниматься стратегией. И лишь единицы могут и первое, и второе делать одновременно. Поэтому и кризис в бизнесе системный – организациям, управленческим командам, персоналу нужно перейти в другой режим функционирования, и для этого нужны новые инструменты.

Если перед бизнесом стоит глобальный вызов – непрерывное развитие без остановки операционной деятельности, то у любой функции внутри организации будет своя декомпозиция этого вызова. Так, для функции обучения и развития критичными становятся следующие задачи, под которые им предстоит найти и придумать новые инструменты:

- Продление жизненного цикла сотрудника за счет управления горизонтальной, вертикальной и диагональной карьерой.

- Обеспечение непрерывности обучения и развития за счет построения трех подсистем: учебного центра (подготовка к профессии) [5], корпоративного университета (подготовка к должности) [6–8], профессионального сообщества (извлечение уроков и оформление нового, «живого» знания) [9].

- Разработка заточенных под специфику конкретной организации методологии и методик обучения и развития.

- Одновременная работа с большой массой сотрудников, группами от 100 до 500 чел. офлайн.

- Развитие реальных команд в деятельности.

- Создание библиотеки актуальных (нужных прямо сейчас) и перспективных (нуж-

ны будут через условно год) компетенций, чтобы строить на их основе опережающие программы обучения и т.д.

Если до недавнего времени предназначение системы обучения и развития в организации можно было сформулировать как *обучение и развитие персонала организации под актуальные задачи бизнеса* [10], то сейчас, с учетом системного кризиса и вызова, добавляются новые смыслы и предназначение. Обновленное предназначение функции обучения и развития можно определить следующим образом – *работа на стратегию компании за счет непрерывного сопровождения профессиональной деятельности персонала организации, обучения и развития реальных команд в деятельности для решения актуальных и перспективных проблем и задач бизнеса. Этот аспект подробно описан в работе* [11].

В ходе работы над текстом были проинтервьюированы 6 экспертов рынка обучения и развития для оценки их представлений о текущих трендах *корпоративного обучения, роли функции и перспективах развития функции* [12]. Приведем список ответов экспертов на вопрос «Какие ключевые тренды в развитии корпоративного обучения в 2023 году вы можете выделить?» (авторская лексика сохранена):

- *Хард-компетенции важнее развития мягких навыков.*

- *Тотальное увлечение созданием платформ и электронных курсов, хотя многие уже понимают, что с ними не все так просто* [13].

- *Запрос на развитие методологических центров внутри организации.*

- *Сокращение времени на обучение, особенно очное.*

- *Очищение индустрии от «инфоцыганских» технологий и продуктов.*

- *Рост строгости в обучении, формирование ответственного отношения к корпоративному обучению* [14, 15].

- *Использование нейросетей для создания образовательных продуктов и их продвижения.*

Тренды, которые отметили эксперты, с нашей точки зрения отражают симптомы системного кризиса, о котором было сказано выше. Идет созревание индустрии и переход от любительского уровня к профессиональному.

Предназначение системы обучения и развития определяется задачами бизнеса. В бизнесе и, как следствие, в развивающих организацию и людей функциях проявляется системный кризис, из-за чего сдерживается их дальнейшая эволюция.

*Исследование классических вариантов развития системы обучения и развития в организации и ее атрибуты*

Для изучения и описания перспектив развития функции обучения и развития в современной организации авторами были: проведены качественный и контент-анализ научных статей в области корпоративного обучения, реализован цикл интервью с экспертами в области корпоративного обучения, к которым были отнесены руководители подразделений по работе с персоналом и образовательных центров ряда крупных отечественных компаний с опытом работы не менее 3 лет. Всего было проведено 9 интервью в течение апреля – августа 2023 г., кроме того, проанализирован опыт ряда крупных отечественных предприятий, успешно развивших в своей практике систему обучения и развития персонала.

Как показывают наши оценки, большинство систем обучения и развития в российских компаниях (даже крупных) были спроектированы и построены под запросы собственника или генерального директора и зачастую оригинальны. При этом они обладают одинаковым набором атрибутов, поэтому были построены правильно.

Что же это за системные атрибуты? Рассмотрим их подробнее. Атрибуты результативной обучающей системы, на наш взгляд, выглядят следующим образом:

– Обучающая система согласована со стратегией компании. В компании учат не тому, чего хотят сотрудники (например, развитию эмоционального интеллекта), а тому, что нужно бизнесу (нужно 600 сварщиков, и чтобы через 3 месяца они приступили к работе).

– Обучающая система обеспечивает управление карьерой за счет сопровождения профессиональной деятельности, как горизонтально – новичок – специалист – профессионал – мастер, так и вертикально – под иерархию должностей.

– Обучающая система в идеале состоит из подсистем: учебного центра, корпоративного университета, профессионального сообщества. И сотрудник последовательно проходит через каждую из них.

– В основе учебных активностей лежат компетенции, потому что только их развитие позволяет напрямую влиять на профессиональную деятельность и, как следствие, на профессиональные показатели.

– Обучающая система – это действительно функция внутри организации, поэтому у нее есть «вход» и «выход», бизнес-процесс, ожидаемые продукты и результаты. И самое главное – ей можно управлять.

Контент-анализ научных работ, в которых рассматриваются системы обучения и развития (по ключевым словам «обучение персонала», «развитие персонала», «корпоративное обучение»), показал, что можно выделить следующие, отличные от классического подхода, ее атрибуты как системы:

- самостоятельное обучение сотрудников;
- перенос ответственности за обучение и развитие на самих сотрудников;
- сопровождение обучения сотрудника;
- выстраивание индивидуальных траекторий обучения и развития.

И эти аспекты действительно новы и на уровне риторики полезны и важны, так как могут быть положены в основу системы обучения и развития успешного бизнеса.

**Таблица 1**

Западный и отечественный подходы к обучению и развитию

Аспекты	Западный подход	Отечественный подход
Идеология	Каждый человек сам знает, чему ему нужно учиться, и в состоянии управлять своим учебным поведением	Люди не могут учиться целенаправленно, системно и самостоятельно вне системы
Парадигма	Трансгуманизм	Гуманизм
Цель	Развитие сотрудников	Развитие бизнеса
Объект	Сотрудник	Реальный трудовой коллектив
Предмет	Профессиональные и личностные компетенции	Профессиональные и коллективные компетенции
Главный механизм обучения	Построение индивидуальных треков обучения и развития сотрудников	Учим реальные трудовые коллективы в деятельности
Результат	Дорогой специалист на рынке труда	Решение проблем и задач бизнеса
Последствия	Атомизация специалиста (цель – продать свой труд дорого)	Бизнес – коллективный вид спорта (цель – непрерывное развитие без остановки операционной деятельности)

Обучение и развитие как подход фокусируется на сопровождении развития сотрудников за счет выстраивания индивидуальных траекторий обучения. Это ключевой и отличительный механизм именно обучения и развития и это то важное, что оно привносит в богатый инструментарий современных методов и технологий в этой предметной области.

Чем отличаются отечественный и зарубежный подходы к обучению и развитию? В основе каждого подхода (парадигмы) к обучению лежат культурные и научные традиции. Представим их сравнительный анализ в виде табл. 1.

Выбор подхода определяется тем, насколько он конгруэнтен культуре и бизнесу.

*Анализ функционала специалиста по обучению и развитию и возможности найма функции на рынке*

Для понимания места функции обучения и развития в организации, а также обоснования ее перспективного места и роли воспользуемся системным анализом, под которым авторы будут понимать логический образ мышления, в основе которого лежит рассмотрение объекта в виде взаимосвязанного множества элементов подчиненных достижению общей цели [16]. Чтобы системно описать функционал, нужно последовательно определить целое (систему), зафиксировать ее границы, объяснить свойства и функции каждого элемента, показать взаимосвязи. Определим границы нашего анализа, так как в зависимости от размера бизнеса наполнение функций в этой системе может отличаться. С нашей точки зрения функция обучения и развития может формироваться начиная с уровня среднего бизнеса и должна быть представлена в полном функциональном наполнении в крупном бизнесе. Анализ опыта построения систем обучения и развития в отечественных компаниях показал, что они максимально распространены в крупных компаниях практически всех отраслей либо холдингов и точно представлены в ряде компаний среднего бизнеса. Малый бизнес может реализовывать отдельные активности в сфере обучения и развития с использованием внешней экспертизы и контрагентов.

Для начала и для того, чтобы обучение и развитие работали именно как система, нужно:

– чтобы функция обучения и развития была самостоятельной и стратегической, а именно, независимой от функции управления персоналом, но работающей с ней рука об руку;

– чтобы была единая методология и методика обучения и развития;

– чтобы функция реализовывалась командой обучения и развития с четким разделением ролей.

О последнем пункте подробнее. Чтобы команда экспертов в этой области могла реализовывать бизнес-процесс функции, необходимо шесть базовых профессиональных позиций (табл. 2).

Тренер-ведущий-фасилитатор-наставник команд – это обобщенная, расширенная роль, потому что уже недостаточно быть просто тренером, нужно решать много других задач бизнеса и другими средствами (помним о системном кризисе, когда задачи новые, а инструментарий старый). Специалист по обучению и развитию попадает в эту профессиональную позицию, отвечая за сопровождение обучения и развития и, возможно, в некоторых случаях выстраивая индивидуальные траектории. Таким образом, этот специалист работает в команде в качестве исполнителя и отвечает за сопровождение обучения и развития.

Внешний рынок услуг в сфере обучения и развития и внутренний корпоративный мир устроены по-разному, они живут по разным законам и обладают своими особенностями. В каких случаях будет уместно прибегать к услугам сторонних провайдеров в сфере обучения и развития?

Любой внутренний специалист по обучению и развитию обладает уникальной компетенцией – он знает внутренние особенности людей, специфику бизнеса. Такого уровня погружения и понимания никакой внешний специалист достичь не в состоянии. Напротив, внешние специалисты по обучению и развитию обладают разнообразным опытом, в силу чего у них формируется системный, более методологический взгляд на проблемы и задачи.

Таким образом, внутренние специалисты – лучшие исполнители всех учебных активностей и мероприятий, за исключением работы с руководителями, там есть своя особенность, так как они предпочитают послушать независимого человека, который не находится у них в подчинении. Кроме того, внутренние специалисты как главные исполнители – это экономнее для компании.

По необходимости у внешних специалистов лучше всего заказывать именно методологию, которая нужна, когда проектируется система и подсистемы (учебный центр, корпоративный университет, профессиональное сообщество) и комплексные проекты, например формирование в масштабах всех организаций нужной модели организационного поведения [17].

Таблица 2

Основные функциональные позиции работников в сфере обучения и развития

Объект	Предмет	Продукты и Результат	Миссия
Руководитель функции обучения и развития			
Организация как социально-психологическая система	Организационное поведение: деятельность как практики, корпоративная культура	Стратегия системы обучения и развития. Бесперебойная и планомерная работа функции в рамках стратегии обучения и развития	Развитие функции обучения и развития
Методолог обучения и развития			
Тренды и вызовы бизнеса и компании для управления персоналом и системы обучения и развития	Несоответствие текущего состояния людей и практик требованиям компании, организации, бизнеса	Решение в принципе. Методологический паспорт комплексного образовательного проекта. Методички об эффективных технологиях изменения людей в данной организации. Корпоративная методология решения задач в сфере обучения и развития	Эффективное решение методологических проблем
Руководитель программ и комплексных проектов в сфере обучения и развития			
Программы и комплексные проекты в сфере обучения и развития	Условия и ресурсы, необходимые для проведения комплексной программы, проекта в сфере обучения и развития	«План-график» комплексной программы, проекта: кто, что, как, когда делает. Решение текущих проблем, связанных с реализацией комплексного проекта обучения и развития	Довести программу, проект до результата
Разработчик-методист обучения и развития			
Задача в сфере обучения и развития, под которую нет готового учебного продукта	Методики решения конкретных задач в сфере обучения и развития (механики, методы, приемы, техники)	Готовый учебный продукт в виде методической коробки. Тренерам всегда есть чем работать, своевременно и качественно	Простые решения методически сложных задач
Тренер-ведущий-фасилитатор-наставник команд (исполнитель)			
Человек, группа, функция, большая команда	Знания, навыки, умения. Компетенции. Мотивация. Поведение	Проведенная активность в сфере обучения и развития. Изменения в когнитивно-поведенческих аспектах участников	Развитие людей в организации
Тренинг-менеджер (организатор)			
Одно мероприятие в сфере обучения и развития	Условия и ресурсы, необходимые для проведения учебно-развивающей активности	Организованное и проведенное мероприятие в сфере обучения и развития «под ключ». Обучение в радость, яркое событие для участников	Мотивация на обучение и развитие у сотрудников

Вторая причина обращения к внешним специалистам – это покупка так называемых методических коробок – набора методических материалов, позволяющих любому специалисту в сфере обучения и развития качественно провести мероприятие или проект по обучению и развитию сотрудников.

Разработка таких коробок – процесс трудоемкий и требует специальных умений. Легче использовать «чужие компетенции» в компании, если это позволяют ресурсы. Внутренние специалисты выполняют всю работу по обучению и развитию, потому что так экономнее и качественнее. Готовые

методические решения в виде «коробок» лучше заказывать у специализирующихся на этом провайдеров.

### Заключение

Таким образом, цель нашего исследования достигнута, задачи реализованы. Обзор понятий в изучаемой предметной области, выделение вариантов и перспектив развития функции в бизнесе с учетом роста ее значимости, конкретизация содержания деятельности профильного подразделения предприятия и его сотрудников показали, что требуется дальнейшее развитие представлений о системе обучения и развития в организациях. В сложных условиях современной экономики, санкционного давления и необходимости импортозамещения, выстраивания новых логистических цепочек, освоения новых технологий, а также разворачивания трендов в разы возрастает значение функции обучения и развития. Как показало наше исследование, она сама находится в развитии, ищет свое предназначение для бизнеса, до конца не сформировала понятийный аппарат, который зачастую транслируется из западных компаний. Чтобы получить от нее максимальный эффект и скорость, отечественному бизнесу необходимо переподчинить систему обучения и развития ключевому куратору бизнес-процессов; ставить перед подразделениями обучения и развития бизнес-цели, использовать метрики, которые напрямую связаны с результатами бизнес-подразделений; разрабатывать и внедрять актуальные методики быстрого и эффективного обучения; еще сильнее расширять зону ответственности функции обучения и развития до уровня вузов, ссузов и даже школ; аккумулировать актуальный опыт успешных отечественных компаний, которым удалось внедрить современные подходы в построение систем обучения и развития. Это необходимо было сделать «вчера», но это не означает, что их не нужно делать этого сегодня.

### Список литературы

1. Tannenbaum S., Yukl G. Training and development in work organizations // Annual review of psychology. 1992. № 43. P. 399–441.
2. Шахова М.С. Трансформация франчайзинговой бизнес-модели детского дополнительного образования // Управленец. 2021. Т. 12, № 5. С. 107–122.
3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024). [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 19.01.2024).
4. Долженко Р.А. Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании // Педагогическое образование в России. 2017. № 3. С. 6–14.
5. Долженко Р.А. Корпоративное обучение персонала в коммерческом банке // Кадровик. 2012. № 1. С. 99–106.
6. Гиниева С.Б., Долженко Р.А. Трансформация системы корпоративного обучения персонала российской компании на базе корпоративного университета // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2015. Т. 25, № 5. С. 842–851.
7. Катькало В.С., Шумкова Н.В. Корпоративные университеты России-2022 / Под общ. ред. В.С. Катькало, Н.В. Шумковой. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2022.
8. Кочеткова Н.В. Новые тренды бизнес-образования: корпоративный университет // Известия Института систем управления СГЭУ. 2015. № 1 (11). С. 45–49.
9. Завьялова Е.К., Ардишвили А. Современные проблемы российского корпоративного образования: возможно ли обучение без развития? // Российский журнал менеджмента. 2020. Т. 17, № 4. С. 499–516.
10. Гилев А.А. Современные тенденции развития корпоративного образования // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2010. Т. 12, № 3–3. С. 600–602.
11. Кочеткова Н.В. Новые тренды бизнес-образования: корпоративный университет // Известия Института систем управления СГЭУ. 2015. № 1 (11). С. 45–49.
12. Синякова М.Г. Современные теории корпоративного обучения персонала в организации // Образование и наука. Известия УрО РАО. 2008. № 1 (49). С. 58–63.
13. Ширинкина Е.В. Обучение персонала как драйвер изменения поведения: предпосылки и практические подходы // Вестник НГИЭИ. 2021. № 2 (117). С. 88–100.
14. Илюшников К.К., Долженко Р.А. Оценка эффективности корпоративного обучения: эволюция подходов и перспективы // Вестник НГУЭУ. 2018. № 3. С. 26–43.
15. Иноземцев М.И., Марушина М.К., Мирзоева А.М. Модели оценки эффективности программ корпоративного обучения руководителей на основе принципа кросс-функциональности // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 3. С. 97–107.
16. Долженко Р.А. Трудовая мотивация и управление персоналом. Системный подход к управлению трудовой мотивацией персонала // Российское предпринимательство. 2010. № 8–2. С. 70–75.
17. Чернова О.А., Али Б. Кооперативные бизнес-стратегии предприятий пищевой промышленности в условиях пандемии COVID-19 // Управленец. 2021. Т. 12, № 5. С. 70–83.