

**ТРИФОНОВА Ирина Сергеевна**

кандидат филологических наук, доцент Центра иностранных языков и коммуникативных технологий  
Тюменский государственный университет  
(г. Тюмень, Российская Федерация)

*i.s.trifonova@utmn.ru*

**КИЧЕРОВА Марина Николаевна**

кандидат социологических наук, доцент кафедры общей и экономической социологии  
Тюменский государственный университет  
(г. Тюмень, Российская Федерация)

*m.n.kicherova@utmn.ru*

**ЗЮБАН Евгений Викторович**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности, системного анализа и контроля  
Тюменский государственный университет  
(г. Тюмень, Российская Федерация)

*e.v.zyuban@utmn.ru*

**ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ  
КАК ИНДИКАТОРЫ СТАНОВЛЕНИЯ ЭКОСИСТЕМЫ  
НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ\***

**Аннотация:** в условиях стремительного развития технологий, возрастающего темпа социально-экономических изменений требуется непрерывное обновление навыков сотрудников в корпоративном сегменте через обучение на рабочем месте и открытые образовательные ресурсы. Цель статьи – выявить специфику непрерывного образования в современных российских компаниях, определить векторы развития корпоративного обучения. На основе методологии кейс-стади проведен качественный анализ процессов обучения в контуре российских компаний. В выборку вошли 5 отечественных компаний, включающих крупные организации и региональные кейсы Уральского федерального округа. По результатам анализа кейсов компаний выявлены векторы развития обучения сотрудников, методы вовлечения и мотивации работников, модели партнерства и социальные эффекты сотрудничества. Показаны новые практики корпоративного обучения: выявлен переход от репродуктивной модели передачи знаний к активным, интерактивным форматам обучения, в том числе с применением цифровых технологий, смещение акцента с освоения прикладных профессиональных навыков на личностный рост, самообразование и непрерывное обучение, организация педагогических условий для индивидуальных образовательных траекторий. Разработана и обоснована авторская концептуальная модель, иллюстрирующая роль корпоративного обучения в экосистеме образования взрослых, новый характер связей и принципы педагогического обучения для разных категорий населения. Установлено, что происходит размыкание институциональных границ: корпоративное обучение выходит за контуры организаций, опирается на гуманитарную образовательную парадигму, способствующую развитию личности, формированию творческого мышления и общекультурных компетенций. Изменяется конфигурация свя-

---

\* Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 23–78–10085, <https://rscf.ru/project/23-78-10085/>.

зей, выстраивается диалоговый горизонтальный характер взаимодействия. Перспективы дальнейших исследований связаны с поиском новых педагогических приемов, созданием педагогических условий для развивающего обучения взрослых в корпоративном секторе, на разных ступенях непрерывного образования взрослых.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение, непрерывное образование, экосистема образования взрослых, обучение взрослых, кейсы компаний.

**Дата поступления:** 20.12.2025

**Дата публикации:** 26.06.2026

**Для цитирования:** Трифонова И. С., Кичерова М. Н., Зюбан Е. В. Векторы развития корпоративного обучения как индикаторы становления экосистемы непрерывного образования взрослых // Непрерывное образование: XXI век. 2026. Т. 14. № 2. DOI: 10.15393/j5.art.2026.12253

**TRIFONOVA Irina S.**

PhD in Philology, Associate Professor, Center for Foreign Languages and Communication  
University of Tyumen  
(Tyumen, Russian Federation)

*i.s.trifonova@utmn.ru*

**KICHEROVA Marina N.**

PhD in Sociology, Associate Professor, Department of General and Economic Sociology  
University of Tyumen  
(Tyumen, Russian Federation)

*m.n.kicherova@utmn.ru*

**ZYUBAN Evgeny V.**

PhD in Economy, Associate Professor, Department of Economic Security, System Analysis and Audit  
University of Tyumen  
(Tyumen, Russian Federation)

*e.v.zyuban@utmn.ru*

## **VECTORS OF CORPORATE TRAINING AS THE DEVELOPMENT INDICATORS FOR THE LIFELONG ADULT EDUCATION ECOSYSTEM**

**Abstract:** in today's rapidly changing world of technology and socioeconomic development, it is essential for companies to continuously develop the skills of their employees. This can be achieved through on-the-job training and access to open educational resources. The article is aimed at exploring the specifics of continuing education in Russian companies and identifying trends in corporate training. Using case study methodology, the authors have conducted a qualitative analysis of training processes within Russian companies. The sample included five national companies, ranging from large organizations to regional cases from the Ural Federal District. The analysis of company cases has allowed the authors to identify the development vectors for employee training, methods for engaging and motivating employees, partnership models, and the social impact of collaboration. The article emphasizes new corporate training practices. A shift away from a traditional model of knowledge transmission towards more active and interactive learning methods, including the use of digital technology, has been observed. The authors have identified a shift in focus from the acquisition of practical professional skills to the promotion of personal growth, self-directed learning, lifelong learning, and the creation of learning environments. The authors have developed a conceptual model of corporate training that illustrates its role within the adult education ecosystem, the nature of emerging relationships, and pedagogical approaches for different social groups. It has been rec-

ognized that institutional boundaries are becoming less restrictive, with corporate training extending beyond organizational limits, based on a humanistic educational approach that promotes personal development, creativity, and cultural awareness. The configuration of connections is undergoing transformation, with a more dialogical and horizontal approach to interaction. Future research directions lie in the exploration of innovative pedagogical strategies and the development of learning environments that support developmental learning among adults within the corporate setting and at various levels of lifelong learning.

**Keywords:** corporate training, lifelong learning, adult education ecosystem, adult education, company cases.

**Received:** December 20, 2025

**Date of publication:** June 26, 2026

**For citation:** Trifonova I. S., Kicherova M. N., Zyuban E. V. Vectors of corporate training as the development indicators for the lifelong adult education ecosystem. *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek [Lifelong education: the 21st century]*. 2026. Vol. 14. No. 2. DOI: 10.15393/j5.art.2026.12253

Непрерывное образование стало устойчивым трендом в образовательной политике многих стран, не является исключением и Россия [1]. Однако постиндустриальный переход, развитие технологий, роботизация приводят к изменениям задач на рабочих местах и требуют постоянного обновления навыков сотрудников именно в корпоративном сегменте. В связи с этим актуальным становится рассмотрение новых практик корпоративного обучения и педагогических приемов в его реализации. В широком смысле корпоративное обучение является «зонтичным» понятием и включает в себя как структурированное (коучинг, менторинг, наставничество, образовательные программы и др.), так и неструктурированное (обмен знаниями в ходе рабочих коммуникаций, наблюдение за работой более опытных сотрудников и др.) обучение на рабочем месте, а также все виды образовательных программ, инициируемых компанией<sup>1</sup>. Как правило, корпоративное обучение регламентируется политикой в области управления и развития человеческих ресурсов. При этом современное корпоративное обучение не ограничивается обучением только персонала. В этой связи становится важным оценить новые образовательные практики, социальный эффект от их применения, а также опыт компаний в корпоративном обучении.

Цель статьи – выявить специфику непрерывного образования в современных российских компаниях, определить векторы развития корпоративного обучения.

### **Обзор литературы. Новые тренды в корпоративном обучении**

Исследования за последние 10 лет показывают, что страны, заинтересованные в глобальной конкуренции, устойчивом развитии [2] и преодолении квалификационного разрыва на рынке труда, находятся в поиске новых подходов для обучения на рабочем месте и обновлении навыков работников, в том числе за счет изменения подходов к профессиональному и корпоративному обучению [3; 4]. Исследовательский интерес представляют вопросы поиска новых моделей организации обучения сотрудников, в том числе за счет выстраи-

---

<sup>1</sup> Сбер Университет. EduTech Обучение на рабочем месте: практики неформального подхода. 2020. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://sberuniversity.ru/edutech-club/journals/2211/> (дата обращения 16.12.2025).

вания партнерств с разными стейкхолдерами, оптимизации ресурсов, внедрения новых методов и форматов обучения.

Лучшие практики обсуждаются на международных конгрессах и имплементируются в образовательную политику и деятельность корпораций посредством переноса и адаптации принципов и методов обучения [5]. Например, опыт Германии, иллюстрирующий дуальное профессиональное обучение и успешную подготовку на рабочем месте, обеспечивает повышение производительности труда и расширение социального опыта работников, в том числе трудовых мигрантов. Он рассматривается мировым сообществом как эталонный и перспективный к адаптации в условиях развивающихся стран [6]. Современный этап в развитии корпоративного обучения отличается разнообразием форматов, активно внедряются цифровые сервисы и платформы, используются открытые образовательные ресурсы, предлагаемые EdTech-индустрией, а также различные формы наставничества (классическое наставничество, баддинг (buddying), метод «теневого повтора» (shadowing)) [7]. Данные формы корпоративного обучения раскрыты с позиций ресурсного подхода, иллюстрируя положительный экономический эффект за счет сокращения денежных и временных затрат на обучение сотрудников.

Новые конфигурации связей и принципы взаимодействия, активно проявляющиеся в корпоративном обучении, согласуются с основными положениями деятельностно-активистского подхода. Деятельностно-активистский подход, представленный в работах В. А. Ядова<sup>1</sup>, П. Штомпки<sup>2</sup>, Э. Гидденса<sup>3</sup> позволяет фокусироваться на педагогических аспектах взаимодействия разных участников образовательного процесса с равнозначных позиций социальной структуры (организации) и субъекта (личности). На институциональном уровне социальные связи, ориентированные на выстраивание партнерских отношений с провайдерами образования, приобретают экосистемные черты (вариативность форматов обучения, открытость, практикоориентированность) [8; 9], что становится актуальным применительно к корпоративному обучению.

Для анализа процессов трансформаций в сфере образования взрослые исследователи все чаще обращаются к экосистемному подходу, объясняя новые связи и процессы расширением образовательного пространства, характеризуемого разнообразием поставщиков образовательных услуг, их коэволюцией (совместным развитием), комплементарностью связей [10; 11]. Экосистемный подход позволяет изучать открытое образовательное пространство во всем многообразии поставщиков услуг, в котором организации, реализующие корпоративное обучение, рассматриваются как полноценные участники образовательной экосистемы [11].

Большинство современных компаний создает свои учебные центры и корпоративные университеты. Корпоративные университеты функционируют в

---

<sup>1</sup> Ядов В. А. Социальные и социально-психологические механизмы формирования социальной идентичности // Мир России. 1995. № 3–4. С. 158–182.

<sup>2</sup> Штомпка П. Социология. Анализ современного общества: пер. с пол. С. М. Червонной. М.: Логос, 2005. 664 с.

<sup>3</sup> Гидденс Э. Устроение общества: Очерк теории структуризации. 2-е изд. М.: Академический Проект, 2005. 528 с.

разных формах: как образовательное подразделение компании, открытая автономная структура, рассматривается как стратегический инструмент для адаптации в нестабильных условиях рынка и развития человеческих ресурсов [12]. Рыночная репутация компании напрямую зависит от количества инвестиций в обучение персонала, поскольку сотрудники, обладающие современными креативными навыками, способны осуществлять научно-техническое развитие производственных процессов. Такой подход характерен для многих стран, нацеленных на переход к высокотехнологичной экономике, – Китая, Бразилии, Индии, России и др. [13]. С учетом скорости технологических обновлений именно корпоративные университеты становятся не просто центром передачи знаний, социального взаимодействия на рабочем месте, а инструментом стратегического развития компании, ее учебной лабораторией [14].

Однако, несмотря на довольно широкое освещение в научной литературе новых трендов корпоративного обучения, рассматривается преимущественно зарубежный опыт и практики. В отечественном контексте корпоративное обучение анализируется в основном с позиции экономического и управленческого подходов<sup>1</sup>. Обзор исследований свидетельствует, что социально-педагогические и институциональные особенности корпоративного обучения только начинают попадать в поле научного дискурса. В этой связи изучение корпоративного обучения с позиций экосистемного подхода с фокусом на педагогические аспекты его реализации, представленное в данной работе, обладает существенными отличиями от ранее реализованных исследований, научной новизной и практической ценностью.

Основу методологии исследования составили экосистемный подход, соединяющий социально-педагогические аспекты непрерывного образования взрослых. В рамках экосистемного подхода можно рассматривать разных стейкхолдеров и поставщиков образования, в том числе формального и неформального обучения, открытые образовательные ресурсы. Деятельностно-активистский подход, объединяющий в ходе анализа макро- и микроуровни социальности, позволяет рассматривать корпоративное обучение как с позиции личности работника, так и с точки зрения менеджмента компании и институциональных особенностей. Результаты первого этапа авторского исследования, раскрывающие практики корпоративного обучения на микроуровне социальности, представлены в статье «Корпоративное обучение в экосистеме образования взрослых: практики сотрудников» [15]. Вторая часть исследования, где авторы фокусируются на мезо- и макроуровнях анализа, исследуют практики корпоративного обучения с позиций работодателей (отечественных компаний), представлена в настоящей работе. Использован метод кейс-стади. Анализ кейсов реализован с использованием качественной методологии, опирающейся на прин-

---

<sup>1</sup> Корпоративные университеты России – 2024 / В. С. Катъкало, Н. В. Шумкова, Р. В. Баскин, Н. А. Осипчук; под ред. В. С. Катъкало, Н. В. Шумковой; Национальный исследовательский ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 391 с.

Справочно-аналитическое издание включает результаты третьей волны исследования российских корпоративных университетов, проводимого с 2022 г. Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ. В исследовании представлены данные о бизнес-моделях и портфелях программ рассматриваемых корпоративных университетов по состоянию на 2024 г. и материалы о Третьем Форуме лидеров корпоративного обучения России.

ципы системного подхода (изучения предмета исследования в целостности, выделяя его качественные характеристики), сущностного анализа (определение в изучаемых предметах общего, особенного, единичного).

Процедура кейс-стади в педагогических исследованиях включает в себя несколько этапов: подготовительный (изучение литературы по проблеме, определение кейсов для анализа), этап анализа данных, включающий глубокий внутренний анализ одного случая (within-case analysis), затем перекрестный сопоставительный анализ нескольких случаев (cross-case analysis) [16]. На первом этапе исследования отбор компаний проводился на основании наличия стратегии обучения персонала, образовательной инфраструктуры (учебные центры, корпоративные университеты, стажировочные площадки и т. д.) и уникальных практик организации обучения сотрудников. При отборе кейсов компаний также учитывалось их местоположение и размер компании. В выборку включены пять отечественных компаний: крупные организации, отражающие глобальные тренды развития корпоративного обучения, и региональные компании Уральского федерального округа<sup>1</sup>. Структура кейсов включала следующие параметры: концепция организации обучения и развития сотрудников компании, методы вовлечения и мотивации работников, модели партнерства и социальный эффект сотрудничества. На втором этапе исследования (анализ полученных данных и интерпретация результатов) проводился сравнительно-сопоставительный анализ для определения сходств и крайних проявлений изучаемых «кейсов» с опорой на принципы герменевтической интерпретации как способа толкования текстов любых жанров для постижения ключевых смыслов исследуемых в корпоративном сегменте педагогических систем. Педагогические системы постоянно развиваются под воздействием множества факторов, не все из которых поддаются точному количественному анализу. Данное обстоятельство имеет особую ценность для педагогических исследований. Современные образовательные системы открыты для внешних воздействий, в этой связи важно сосредоточиться на уникальности и целостности каждого отдельного случая, рассматривая его как самоценное явление со всеми его взаимосвязями. Внимание к отдельному случаю педагогической ситуации, анализ крайних проявлений сохраняет актуальность, берет начало с идей А. С. Макаренко<sup>2</sup>, подчеркивающих значимость единичных случаев для развития педагогической науки и практики. В настоящее время интерес к случаю, проявлению уникальных педагогических ситуаций остается действенным методологическим приемом, особенно для изучения специфических проявлений обучения взрослых в корпоративной среде.

#### *Кейс компании Российские железные дороги (РЖД)*

ОАО «РЖД» является высокотехнологичной транспортной компанией, занимающейся грузо- и пассажироперевозками, с персоналом более 850 тысяч человек. Корпоративное обучение имеет несколько уровней, позиционируется

---

<sup>1</sup> Компании Уральского федерального округа вошли в выборку, т. к. данный регион включен в программу эмпирического исследования по гранту РФФИ, в данном регионе проводился анкетный опрос населения, что обусловило анализ локальных корпоративных кейсов этого региона.

<sup>2</sup> Гриценко Л. И. Национально-ориентированная педагогика Макаренко: монография. М.: Народное образование, 2025. 218 с.

как «образовательная экосистема» и включает: Корпоративный университет РЖД; программы для подготовки кадрового резерва, сотрудничество с ведущими партнерами – региональными отраслевыми вузами, оценку персонала и поддержку молодежи «Молодежные лидеры РЖД»<sup>1</sup>.

Вовлеченность работников поддерживается политикой непрерывного обучения, формированием «благоприятной рабочей среды в трудовых коллективах»<sup>2</sup>. Мотивация сотрудников обеспечивается с учетом их интересов, стимулированием, построением персональных траекторий карьерного роста. Уникальность обучения в РЖД заключается в использовании современных методов: стратегических сессий, «встречных стажировок», погружения в текущую деятельность.

В университете РЖД открыто 253 очных и дистанционных программы, 270 000 специалистов РЖД прошли обучение<sup>3</sup>. Широко развита сеть клубов по интересам (читательские, спортивные, женские), что обеспечивает повышение общей культуры. Оценка обучения реализуется через ассессмент-центры, выстраивание рейтинга: 6 280 руководителей холдинга оценены ассессмент-центром<sup>4</sup>.

Кейс компании РЖД иллюстрирует современные тренды, отражающие связь профессиональной подготовки с личностным развитием персонала, размыкание институциональных границ, новые конфигурации связей с партнерами: ведущими вузами, профильными колледжами, корпоративными университетами других компаний.

#### *Кейс компании Сбер*

ПАО «Сбербанк» (Сбер) является крупнейшим универсальным банком России, численность персонала 260 тысяч сотрудников. Создание корпоративного университета обусловлено изменением бизнес-модели банка в экосистемной логике: клиентоориентированность, «бесшовное» предоставление услуг, гибкие дополняющие сервисы с максимальной персонализацией<sup>5</sup>.

Образовательная экосистема компании включает СберУниверситет, Школу 21, образовательные платформы Edutoria, СберОбразование, СберКласс<sup>6</sup>. Образовательные продукты включают как микрообучение, так и полноценные программы уровня МВА, используются методы геймификации, тренинги, наставничество [17]. Образовательный процесс опирается на принципы: человекоцен-

<sup>1</sup> Сайт корпоративного университета РЖД. Об университете. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://universitetrzd.ru/about> (дата обращения 16.12.2025).

<sup>2</sup> Отчет об устойчивом развитии ОАО РЖД 2022. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://sr2022.rzd.ru/ru> (дата обращения 16.12.2025).

<sup>3</sup> Данные с официального сайта компании приведены по состоянию на 2025 год согласно внутренней корпоративной статистике (дата обращения 16.12.2025).

<sup>4</sup> Сайт корпоративного университета РЖД. Обучение и развитие. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: [https://team.rzd.ru/corporative\\_university](https://team.rzd.ru/corporative_university) (дата обращения 16.12.2025).

<sup>5</sup> Экосистемы: подходы к регулированию: доклад для общественных консультаций. М., 2021. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: [http://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation\\_paper\\_02042021.pdf](http://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf) (дата обращения 16.12.2025).

<sup>6</sup> Сбер Образование. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://ed-industry.ru/> (дата обращения 16.12.2025).

тричность, технологии, практика, экспертиза<sup>1</sup>. Оценка эффективности реализуется по модели Киркпатрика, включающей четыре уровня – реакция, научение, поведение, результаты [18].

Корпоративное обучение в Сбер вышло за рамки компании, обеспечивая освоение навыков будущего, необходимых для высокотехнологичной цифровой экономики. Сбер стремится к технологическому лидерству через обучение сотрудников, партнеров и потенциальных клиентов, создано более 500 образовательных решений<sup>2</sup>, ежегодно проводится конференция «Больше, чем обучение», выпускается журнал EduTech, передовые технологии сочетаются с разработками педагогики и психологии.

#### *Кейс Сибирско-Уральской нефтегазохимической компании (СИБУР)*

Крупнейшая нефтегазохимическая компания России – ПАО «СИБУР», с численностью персонала более 30 тыс. человек, имеет комплексную систему обучения, включая корпоративный университет, учебные классы на предприятиях, СИБУРИНТЕХ – Центр развития инженерно-технической экспертизы, СИБУР ПолиЛаб – Центр разработки и тестирования продуктов (Сколково), LMS и внешние образовательные платформы, издается журнал EdLab. Более 40 тысяч сотрудников прошли обучение в Корпоративном университете СИБУР<sup>3</sup>.

Образовательное пространство организовано по принципу экосистемы, включая сотрудников и внешний контур. Для этого выстраиваются новые модели партнерства с ключевыми техническими вузами (РХТУ им. Д. И. Менделеева, Дальневосточным федеральным университетом, Томским политехническим университетом, СибГУ им. М. Ф. Решетнева, Уфимским нефтяным университетом) и школами в рамках реализации программ «Траектория» и «Траектория Junior». Программы нацелены на подготовку по приоритетным направлениям СИБУРа, обучение навыкам для инженеров будущего. Оценка эффективности обучения проводится на двух уровнях: проверка соответствия навыков текущей должности (Корпоративный профессиональный экзамен), проверка навыков для более высокого уровня управления (Центр развития). Кейс компании СИБУР иллюстрирует гибридность и полифункциональность образовательного пространства.

#### *Кейс Уральской горно-металлургической компании (УГМК)*

Университет УГМК обеспечивает подготовку высококвалифицированных кадров для промышленности, ежегодно в нем обучаются более 50 тысяч человек, инженеров и руководителей всех уровней. Вовлеченность сотрудников в обучение обеспечивается применением передовых методик и технологий, в том числе управленческих инструментов: Фабрика идей, Доска решения проблем, Административная ячейка (новый формат совещаний, позволяющий выявлять отклонения в производственных процессах и оперативно их устранять), SMED-

<sup>1</sup> СберУниверситет — эффективное бизнес-образование, основанное на экспертизе Сбера. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://sberuniversity.ru/about/> (дата обращения 16.12.2025).

<sup>2</sup> СберУниверситет отметил 10-летие. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/spec-project/6380b61c9a79474a0c67a001?from=soru> (дата обращения 16.12.2025).

<sup>3</sup> Корпоративный университет СИБУР. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://www.sibur.ru/corporate-university> (дата обращения 16.12.2025).

быстрая переналадка и 5S (методы бережливого производства), Кайдзен-команды (непрерывное улучшение производственных процессов). За счет данных технологий обеспечивается повышение квалификации, участие сотрудников в управлении компанией [19].

Образовательный процесс компании строится на принципах интеграции образовательных и профессиональных стандартов, образовательных и производственных процессов, наставничества, частно-государственного партнерства, что существенно повышает эффективность использования средств на обучение персонала, позволяет реализовывать программы производственно-технологического бакалавриата и технологической магистратуры [20]. Высокие результаты обеспечиваются близостью к производственным процессам, наличием мощной инфраструктуры учебно-производственных и исследовательских лабораторий, применением виртуальных тренажеров.

Оценка эффективности обучения проводится не только с опорой на разработанный паспорт компетенций, психологическое и социологическое измерение (тестирование, неформальная проверка навыков на тренингах, анализ отзывов руководителей), но и с использованием Модели Д. Ульриха – количественные и качественные показатели по пяти параметрам: производительность труда сотрудника, измерение бизнес-процессов, расходы на организацию программ, лояльность сотрудников, возможности организации [18].

Кейс компании иллюстрирует, что корпоративный университет УГМК стал участником крупных стратегических проектов национального масштаба по выстраиванию модели образовательного процесса для постиндустриальной высокотехнологичной экономики. Компания разрабатывает профессиональные стандарты на основе новейших технологий, обеспечивает их сертификацию и соответствующее им обучение за счет совместного использования ресурсов и партнерства с государственными образовательными организациями. Такой цикл сопряжения образовательного и производственного процессов позволяет решить не только локальные задачи Свердловской области и Уральского федерального округа, но и национальные задачи обеспечения структурного соответствия технических специалистов на рынке труда потребностям высокотехнологичной экономики. Корпоративный университет УГМК является крупнейшим исполнителем государственного заказа на переподготовку руководящих кадров для промышленного производства, сотрудничает с зарубежными инженерными университетами и компаниями, импортирует образовательные услуги, что значительно расширяет социальный эффект.

#### *Кейс Сибирско-Уральской энергетической компании (СУЭНКО)*

СУЭНКО – межрегиональная многопрофильная энергетическая компания юга Тюменской и Курганской областей, входит в группу компаний ООО «Корпорация СТС», численность сотрудников свыше 4 700 человек. В 2019 г. создан Центр обучения персонала СУЭНКО, который стал площадкой для обучения студентов Тюменского индустриального университета, Тюменского государственного университета, Курганского государственного университета и проведения мероприятий профмастерства. С момента открытия Центра обучение в

нем прошли более 1 100 человек<sup>1</sup>. Эффективность и результаты образовательных программ оцениваются экспертным сообществом и техническими советами. Партнерство выстраивается вузами, компаниями отрасли, проводятся советы с членами профсоюзной организации «Энергосоюз».

В ходе исследования было проанализировано пять кейсов компаний, реализующих корпоративное обучение, при этом исследования Высшей школы экономики показывают, что в России на 2023 год уже существовало более 60 корпоративных университетов, 10 из которых по ключевым параметрам вышли «на международный уровень зрелости», более 100 российских компаний заявили о запуске корпоративных университетов [21, с. 30]. На следующем этапе выполнен перекрестный сравнительный анализ кейсов, позволяющий выделить и зафиксировать крайние, наиболее яркие проявления ключевых параметров практик корпоративного обучения.

### Сравнительный анализ практик корпоративного обучения

#### Comparative analysis of corporate training practices

Параметры сравнения	РЖД	Сбер	СИБУР	УГМК	СУЭНКО
Концепция организации обучения сотрудников	Непрерывное обучение сотрудников, многоуровневая образовательная экосистема	Многоуровневая образовательная экосистема, непрерывное опережающее обучение сотрудников и потенциальных клиентов	Поддержание технологического уровня, развитие инженерно-технической экспертизы	Непрерывное улучшение производственных процессов, бережливое производство, интеграция образовательных и профессиональных стандартов	Профессиональная подготовка с интеграцией в профессию, связь теории с практикой, вовлечение молодых специалистов
Методы вовлечения и мотивации сотрудников	Персональные траектории карьерного роста; клубы по интересам	Освоение навыков будущего, взаимное оценивание и экспертиза, вариативность образовательных программ, возможность выбора	Индивидуализация карьерного роста в рамках программ «Траектория» и «Траектория Junior»	Участие сотрудников в управлении компанией, кайдзен-команды, развита инфраструктура учебно-производственных и исследовательских лабораторий	Участие в конкурсах профессионального мастерства, поощрение отличиями и корпоративными наградами

<sup>1</sup> 1000 человек прокачала навыки в Центре подготовки персонала СУЭНКО. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://suenko.ru/press-tsentr/novosti/1000-chelovek-prokachala-navyki-v-tsentre-podgotovki-personala-suenko/> (дата обращения 16.12.2025).

Методы обучения	Стратегические сессии, встречные стажировки	Геймификация, тренинги, наставничество, экспертиза, образовательный видео-контент, ИИ-персоны	LMS и внешние платформы, PolyLab – центр разработки и тестирования	Фабрика идей, доска решения проблем, административная ячейка (формат совещаний), быстрая переналадка, наставничество, виртуальные тренажеры	Наставничество, занятия на тренажерах для отработки практических навыков, производственные занятия, обучение в специализированных центрах подготовки персонала, написание дипломов под руководством экспертов компании
Модели партнерства	Вузы, профильные колледжи, корпоративные университеты других компаний	Ежегодная конференция «Больше, чем обучение», журнал EduTech, базовые кафедры в вузах, магистерские программы, партнерства со школами	Журнал EdLab, бизнес-школа СКОЛКОВО, ключевые технические вузы и школы	Производственно-технологический бакалавриат и технологическая магистратура, зарубежные инженерные университеты и компании, государственно-частное партнерство	Партнерство с компаниями Тюменской и Курганской областей, с государственными структурами, участие в федеральных проектах
Социальный эффект сотрудничества	Кадровый резерв, поддержка молодежи, обеспечение профессиональной мобильности внутри отрасли, личностное развитие персонала	Адаптация населения к технологиям будущего, просветительские образовательные программы, направленные на широкую общественность для разных возрастных аудиторий	Продвижение технологических инноваций, кадровый резерв, развитие инженерно-технической экспертизы	Кадровый резерв для потребностей высокотехнологичной экономики, сопряжение образовательного и производственного процессов	Привлечение молодежи, гарантия трудоустройства выпускников, поддержание престижа профессии

Как видно из таблицы, корпоративное обучение становится шире и сложнее, начинает выполнять иные социальные функции, что иллюстрируют новые

векторы развития корпоративного обучения. Рассмотренные кейсы показывают, что корпоративное обучение выходит за границы собственных корпораций, и чем больше компания, тем шире охват аудитории (сотрудники, клиенты, партнеры), масштабнее социальный эффект, проявляющийся в обеспечении образования через всю жизнь. Наблюдается диалоговость компаний посредством новых форматов коммуникаций как внутри компании, так и вне контура: создаются профессиональные сообщества, реализуются взаимное обучение, персонализация на основе запросов и потребностей личности, в то же время происходит слияние образовательных пространств традиционно разнонаправленных сегментов B2B и B2C, развитие отраслевых и местных сообществ. Практики корпоративного обучения способствуют формированию национальных профессиональных стандартов, подготовке кадров для новых отраслей и профессий, диверсификации экономики (переходу к цифровой платформенной экономике), развитию человеческого потенциала посредством проектирования образовательного опыта в форме индивидуальных образовательных траекторий. На локальном уровне компании нацелены на подготовку специалистов для региональных отраслей, продолжая выполнять функцию управления человеческими ресурсами. Однако они объединяются с другими стейкхолдерами (школами, колледжами, университетами, партнерами), становятся площадками для интегрированных открытых образовательных мероприятий, способствуют формированию предпринимательского, технологического мышления. Одним из ключевых векторов изменений становится поиск баланса между профессиональным обучением и развитием личности. Представленные кейсы показали тенденцию возрастающей сложности и динамичности современного образовательного пространства корпоративного обучения, наполнение новыми акторами и форматами, что иллюстрирует становление экосистемы образования взрослых, в которой значимым элементом становится корпоративное обучение.

Намеченные векторы развития корпоративного обучения можно представить в виде концептуальной модели, отражающей структурно-содержательные элементы корпоративного обучения, его функции и место в экосистеме образования взрослых (см. рис.).



Концептуальная модель корпоративного обучения  
в структуре экосистемы образования взрослых

### Conceptual Model of Corporate Learning in the Adult Education Ecosystem

Рисунок иллюстрирует, что базовый процесс корпоративного обучения опирается на принципы педагогического дизайна в обучении взрослых [22]. Анализ личного опыта работника совмещается с анализом потребностей компании, на основе результатов которого осуществляется организация обучения. На этом этапе происходит расширение целевой аудитории, сотрудничества и взаимовыгодного партнерства между различными стейкхолдерами. Новизна представленной модели состоит в том, что обучение работников носит развивающий характер. При этом важно подчеркнуть, что происходит развитие не только профессиональных, прикладных навыков, необходимых для текущей рабочей ситуации, но и с позиции личностного роста: происходит развитие критического мышления, творческих способностей, эмоционального интеллекта и других. Модель иллюстрирует новые процессы в корпоративном обучении, включая внедрение инновационных технологий, возможности искусственного интеллекта для проектирования индивидуального образовательного опыта, фокусирование на практических навыках, компетенциях будущего и усилении личностного развития, способности к непрерывному обучению. Оценка эффективности обучения происходит в двух направлениях: через оценку экономической отдачи от инвестиций в обучение и посредством повышения лояльности работников, осознающих свой профессиональный рост. При этом учитывается не только соответствие текущей должности, но и способность к внедрению изменений в компании, непрерывному профессиональному росту и развитию.

Полученные авторами результаты перекликаются с экспертной оценкой современного состояния и перспектив развития корпоративного обучения, сформулированной по итогам ежегодного исследования Школы управления «Сколково». Эксперты отмечают, что в 2025 г. сохранялся запрос на повышение мотивации и вовлеченности сотрудников, развитие навыков системного мышления, самостоятельное развитие и обучение, «стабильно высокий интерес компаний к развитию собственных обучающих программ и корпоративных университетов». Исследование также показало, что происходит переход к гибриднему формату корпоративного обучения, развитие искусственного интеллекта становится способом ответа на запрос о персонализации. Диверсификация экономики и внешние вызовы порождают многочисленные риски, а «корпоративные университеты и внутренние экосистемы обучения становятся способом снизить эти риски»<sup>1</sup>. Таким образом, полученные авторами результаты иллюстрируют важные тенденции изменения корпоративного обучения и подтверждаются экспертной оценкой.

Проведенное исследование позволило выявить основные векторы развития корпоративного обучения, которые проявляются в следующем:

1. Корпоративное обучение выходит за границы компаний, предлагая обучение для разных категорий населения (школьников, студентов, потенциальных клиентов, партнеров и др.). Основу такого открытого непрерывного обучения образуют новые модели партнерства и сотрудничества, выстраивание индивидуальных образовательных траекторий.

2. Новые связи и партнерства при реализации корпоративного обучения обеспечивают размыкание институциональных границ, что способствует изменению институционального ландшафта, системы базовых социальных институтов общества.

3. В корпоративном обучении наблюдается переход от исключительно профессиональной подготовки, связанной с целями организации, к личностному развитию. Изменяются подходы к пониманию целей обучения и его организации, к конструированию образовательных программ и сопровождению сотрудников во время обучения.

4. В рамках индустрии формируется запрос на передовые навыки, востребованные в будущем. В этой связи многие корпорации ориентируются на переобучение своих работников под задачи диверсификации экономики, внедрения высокотехнологичных решений производства, в том числе формирование навыков и готовности к сотрудничеству с другими людьми и системами искусственного интеллекта. Корпоративный формат позволяет соединять принципы обучения с опорой на гуманитарную культуру (ценность человека, творческого мышления, формирование нравственных ценностей) и с опорой на алгоритмическую культуру (следование инструкциям и алгоритмам действий, осуществление эффективного взаимодействия с машиной, регулирование человеко-машинного взаимодействия).

---

<sup>1</sup> Корпоративные университеты. От лидеров ждут результата / Коммерсантъ [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8250615> (дата обращения 14.04.2026).

5. Конфигурация связей и отношений, диалоговый характер взаимодействия, преобладание горизонтальных связей в реализации корпоративного обучения способствуют непрерывному образованию и иллюстрируют становление экосистемных отношений.

Таким образом, обозначенные векторы развития корпоративного обучения указывают на то, что оно выходит в открытое образовательное пространство, становится важной частью национальной экосистемы образования взрослых, непосредственно влияет на развитие человеческого потенциала и имеет значимый социальный эффект, обеспечивая возможность обучения через всю жизнь. В этой связи можно предложить ряд рекомендаций, способствующих становлению национальной экосистемы образования взрослых на разных уровнях социальной системы.

На локальном уровне (на уровне корпораций) можно предложить использование передовых практик управления человеческим капиталом, в том числе за счет обучения работников: вместо личного кабинета (LMS) – пространство персонального образовательного опыта (LXP), в котором пользователь может присоединяться к интересным для него сообществам, подписываться на любой контент, использовать электронные ресурсы в удобном формате (видео, инфографика и др.). Разрабатывать программы, обеспечивающие как профессиональное, так и личностное развитие сотрудников (вертикальное и горизонтальное развитие, позволяющее выполнять смежную деятельность или менять деятельность). Развивать когнитивные навыки сотрудников – характеристики внимания, навыки работы с информацией, что повышает эффективность и скорость интеллектуальной работы, облегчает последующее обучение, выстраивать корпоративное обучение как процессуально, так и продуктивно.

На региональном уровне для обеспечения непрерывного образования и обучения взрослых можно использовать потенциал и ресурсы компаний, расположенных на территории региона, в том числе использовать региональную инфраструктуру для развития новых образовательных проектов и партнерств.

На национальном уровне – использовать потенциал корпоративного обучения наравне с открытыми образовательными ресурсами и объединениями, в том числе объединением EdTech компаний (Российская ассоциация цифровых инноваций в образовании (РАЦИО)), что обеспечит доступность актуального образования, настройку требуемых навыков для профессий будущего и удовлетворения новых ожиданий социальной сферы. Многие компании уже сейчас значительно опережают формальное обучение, предлагая обучение востребованным компетенциям, таким как взаимодействие с системами искусственного интеллекта, внедрение промышленных интернет-технологий, что представляет собой модель опережающего обучения, необходимого для выстраивания траектории эффективного профессионального и личного развития, непрерывного образования в условиях современных вызовов.

Результаты исследования могут иметь практическое значение для пересмотра политики в области непрерывного обучения и образования взрослых, в том числе для педагогов, методистов и специалистов по управлению человеческими ресурсами. Перспективы дальнейших исследований связаны с поиском

новых педагогических приемов, созданием педагогических условий для развивающего обучения взрослых в корпоративном секторе, на разных ступенях непрерывного образования взрослых.

### Список литературы

1. Пушкарева Е. А. Непрерывное образование в развитии изменяющихся общества и личности: интеграция исследовательских позиций в России и за рубежом // Интеграция образования. 2016. Т. 20. № 4. С. 438–445. DOI: 10.15507/1991-9468.085.020.201604.438-445
2. Wickramasinghe G., Wickramasinghe V. Implementation of sustainability into training, upskilling, and reskilling curricula of technical and vocational education and training in south and southeast Asia // Discover Sustainability. 2026. Vol. 7 (511). DOI: 10.1007/s43621-026-02917-3
3. Гулиева М. А. Профессиональное образование в КНР и перспективы его развития // Азия и Африка сегодня. 2020. № 12. С. 51–57. DOI: 10.31857/S032150750012799-0
4. Кузнецова В. В., Машкина О. А. Среднее профессиональное образование в Китае в 2010-е гг.: тенденции и дилеммы // Вестник Московского университета. Сер. 20: Педагогическое образование. 2021. № 3. С. 44–62.
5. Li J., Pilz M. International Transfer of Vocational Education and Training: A Literature Review // Journal of Vocational Education & Training. 2023. Vol. 75 (2). P. 185–218. DOI: 10.1080/13636820.2020.1847566
6. Oeben M., Klumpp M. Transfer of the German Vocational Education and Training System – Success Factors and Hindrances with the Example of Tunisia // Education Sciences. 2021. Vol. 11 (5). DOI: 10.3390/educsci11050247
7. Локтюхина Н. В., Назарова У. А., Шабаева С. В. Развитие системы наставничества: российский и зарубежный опыт // Непрерывное образование: XXI век. 2019. № 4 (28). С. 136–151. DOI: 10.15393/j5.art.2019.5155
8. Flek M., Ugnich E. Vocational educational ecosystem of an industrial enterprise: concept, features, experience // Perspectives of Science and Education. 2024. Vol. 69. P. 698–718. DOI: 10.32744/pse.2024.3.43
9. Xu W. Theoretical Framework and Practical Pathways for International Talent Training in Educational Informatization from the Perspective of «Industry-University-Research-Application» Synergy // Research and Advances in Education. 2026. Vol. 4 (9). P. 14–19. DOI: 10.63593/RAE.2788-7057.2025.11.002
10. Koroleva D., Khavenson T., Tomasova D. Genesis and Predictive Ability of Ecosystem Approach in Education. Foresight and STI Governance. 2023. Vol. 17 (4). P. 93–109. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.4.93.109
11. Хангельдиева И. Г. Образовательные экосистемы - тренд развития современного российского образования в ближайшем будущем // Вестник Московского университета. Сер. 20: Педагогическое образование. 2022. Т. 20. № 1. С. 68–88. DOI: 10.51314/2073-2635-2022-1-68-88
12. Ciasullo M., Barile S., Testa M. Measuring the impact of Italian corporate training programs. The relevance of socio-economic dimension // Conference Proceedings 24<sup>th</sup> International Conference «Excellence in service». 2021. [Electronic resource]. Available at: <https://sites.les.univr.it/eisic/wp-content/uploads/2021/10/2-Barile-Ciasullo-Testa.pdf> (date of access 15.12.2025).
13. Mamatelashvili O. V., Pudovina A. I. Features of Knowledge Economy Formation in Corporate Training // Proceedings of the International Scientific Conference «Far East Con» (ISCFEC 2020). Dordrecht: Atlantis-Press, 2020. P. 1426–1436. DOI: 10.2991/aebmr.k.200312.196
14. Ryan L., Prince C., Turner P. The Changing and Developing Role of the Corporate University Post-Millennium // Industry and Higher Education. 2015. Vol. 29 (3). P. 167–174. DOI: 10.5367/ihe.2015.0256

15. Кичерова М. Н., Ефимова Г. З., Трифонова И. С. Корпоративное обучение в экосистеме образования взрослых: практики сотрудников // Социологические исследования. 2025. № 10. С. 147–154. DOI: 10.31857/S0132162525100123
16. Сорокина Н. В. Кейс-стади как метод педагогического исследования // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. 2011. № 6 (60). С. 7–11.
17. Литвин А. Ю. Инновационные методы обучения персонала на примере ПАО «Сбербанк» // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № s1. С. 1–7. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://esj.today/PDF/39FAVN123.pdf> (дата обращения 16.12.2025).
18. Долженко Р. А., Илюшников К. К. Оценка эффективности корпоративного обучения: эволюция подходов и перспективы // Вестник НГУЭУ. 2018. № 3. С. 26–43. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-korporativnogo-obucheniya-evolyutsiya-podhodov-i-perspektivy> (дата обращения 16.12.2025).
19. Кушка С. А., Лагутина Е. Е. Инструменты мотивации и вовлечения персонала предприятия металлургического профиля // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №11-4(74). С. 194–200. DOI: 10.24412/2500-1000-2022-11-4-194-200
20. Олюнин В. Н., Соболев А. Б. Корпоративный университет УГМК – новая модель стратегического партнерства бизнеса и образования в регионе. Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 1 С. 31–37. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/554/555> (дата обращения 17.12.2025).
21. Корпоративные университеты России – 2023 / В. С. Катькало, Н. В. Шумкова, Д. Л. Волков, И. А. Дементьев / под ред. В. С. Катькало, Н. В. Шумковой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 280 с. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/908516707.pdf> (дата обращения 16.12.2025).
22. Кичерова М. Н., Трифонова И. С., Паюсова Т. И. Принципы педагогического дизайна для обучения взрослых: векторы изменений и возможности моделирования на основе образовательных технологий // Science for Education Today. 2024. Т. 14. № 3. С. 44–69. DOI: 10.15293/2658-6762.2403.03

### References

1. Pushkareva E. A. Continuing Education in the Development of Changing Society and Personality: The Integration of Research Positions in Russia and Foreign Countries. *Integratsiya obrazovaniya [Integration of Education]*. 2016. Vol. 4. No. 20. P. 438–445. DOI: 10.15507/1991-9468.085.020.201604.438-445 (In Russ.)
2. Wickramasinghe G., Wickramasinghe V. Implementation of Sustainability into Training, Upskilling, and Reskilling Curricula of Technical and Vocational Education and Training in South and Southeast Asia. *Discover Sustainability*. 2026. Vol. 7 (511). DOI: 10.1007/s43621-026-02917-3
3. Gulieva M. A. Vocational Education in China and Prospects of it's Development. *Aziya i Afrika segodnya [Asia and Africa Today]*. 2020. No. 12. P. 51–57. DOI: 10.31857/S032150750012799-0 (In Russ.)
4. Kuznetsova V. V., Mashkina O. A. Vocational Secondary Education in China in 2010. Trends and Dilemmas. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 20: Pedagogicheskoe obrazovanie [Lomonosov Pedagogical Education Journal]*. 2021. No. 3. P. 44–62. (In Russ.)
5. Li J., Pilz M. International Transfer of Vocational Education and Training: A Literature Review. *Journal of Vocational Education & Training*. 2023. Vol. 75. No. 2. P. 185–218. DOI: 10.1080/13636820.2020.1847566
6. Oeben M., Klumpp M. Transfer of the German Vocational Education and Training System – Success Factors and Hindrances with the Example of Tunisia. *Education Sciences*. 2021. Vol. 11. No. 5. DOI: 10.3390/educsci11050247

7. Loktyukhina N. V., Nazarova U. A., Shabaeva S. V. Mentoring System Development: Russian and Foreign Experience. *Neprerivnoe obrazovanie: XXI vek [Lifelong Education: The 21<sup>st</sup> Century]*. 2019. Vol. 4. No. 28. P. 136–151. DOI: 10.15393/j5.art.2019.5155
8. Flek M., Ugnich E. Vocational Educational Ecosystem of an Industrial Enterprise: Concept, Features, Experience. *Perspectives of Science and Education*. 2024. Vol. 69. P. 698–718. DOI: 10.32744/pse.2024.3.43
9. Xu W. Theoretical Framework and Practical Pathways for International Talent Training in Educational Informatization from the Perspective of «Industry-University-Research-Application» Synergy. *Research and Advances in Education*. 2026. Vol. 4 (9). P. 14–19. DOI: 10.63593/RAE.2788-7057.2025.11.002
10. Koroleva D., Khavenson T., Tomasova D. Genesis and Predictive Ability of Ecosystem Approach in Education. *Foresight and STI Governance*. 2023. Vol. 17. No. 4. P. 93–109. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.4.93.109
11. Khangeldieva I. G. Educational Ecosystems – A Trend of Development of Modern Russian Education in the Near Future. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 20: Pedagogicheskoe obrazovanie [Lomonosov Pedagogical Education Journal]*. 2022. No. 1. P. 68–88. DOI: 10.51314/2073-2635-2022-1-68-88 (In Russ.)
12. Ciasullo M., Barile S., Testa M. Measuring the Impact of Italian Corporate Training Programs. The Relevance of Socio-economic Dimension. *Conference Proceedings 24<sup>th</sup> International Conference «Excellence in service»*. 2021. [Electronic resource]. Electron. dan. URL: <https://sites.les.univr.it/eisic/wp-content/uploads/2021/10/2-Barile-Ciasullo-Testa.pdf> (date of access 15.12.2025).
13. Mamatelashvili O. V., Pudovina A. I. Features of Knowledge Economy Formation in Corporate Training. *Proceedings of the International Scientific Conference «Far East Con» (ISCFEC 2020)*. Dordrecht: Atlantis-Press, 2020. P. 1426-1436. DOI: 10.2991/aebmr.k.200312.196
14. Ryan L., Prince C., Turner P. The Changing and Developing Role of the Corporate University Post-Millennium. *Industry and Higher Education*. 2015. Vol. 29. No. 3. P. 167–174. DOI: 10.5367/ihe.2015.0256
15. Kicherova M. N., Efimova G. Z., Trifonova I. S. Corporate Training in the Ecosystem of Adult Education: Employee Practices. *Sotsiologicheskie issledovaniya [Sociological Studies]*. 2025. No 10. P. 147–154. DOI: 10.31857/S0132162525100123 (In Russ.)
16. Sorokina N.V. Case Study as a Method of Pedagogic Research. *Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta [Bulletin of the Volgograd Pedagogical University]*. 2011. No. 6 (60). P. 7–11. (In Russ.)
17. Litvin A. Yu. Innovative Methods of Personnel Training on the Example of Sberbank PJSC. *Vestnik yevraziiskoi nauki [The Eurasian Scientific Journal]*. 2023. Vol. 15 (s1): 39FAVN123. Available at: <https://esj.today/PDF/39FAVN123.pdf> (date of access 16.12.2025). (In Russ.)
18. Dolzhenko R. A., Ilyushnikov K. K. The Assessment of Effectiveness of Corporate Training: Evolution of the Approaches and Perspectives. *Vestnik NGUEU [Vestnik NSUEM]*. 2018. Vol. 3. P. 26–43. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-korporativnogo-obucheniya-evolyutsiya-podhodov-i-perspektivy> (date of access 16.12.2025). (In Russ.)
19. Kushka S. A., Lagutina E. E. Instruments for Motivation and Involvement of Staff of a Metallurgical Enterprise. *Mezhdunarodnii zhurnal gumanitarnikh i yestestvennikh nauk [International Journal of Humanities and Natural Sciences]*. 2022. Vol. 11-4. No. 74. P. 194–200. DOI: 10.24412/2500-1000-2022-11-4-194-200 (In Russ.)
20. Olyunin V. N., Sobolev A. B. UMMC Corporate University – A New Model of Strategic Business and Education Partnership in the Region. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz [University Management: Practice and Analysis]*. 2012. Vol. 1. P. 31–37. Available at: <https://www.umj.ru/jour/article/view/554/555> (date of access 17.12.2025). (In Russ.)

21. Corporate Universities of Russia – 2023 / V. S. Katkalo, N. V. Shumkova, D. L. Volkov, I. A. Dementyev / edited by V. S. Katkalo, N. V. Shumkova; National Research University Higher School of Economics. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2023. 280 p. [Electronic resource]. Electron. dan. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/908516707.pdf> (date of access 16.12.2025). (In Russ.)
22. Kicherova M. N., Trifonova I. S., Payusova T. I. Principles of Instructional Design in Adult Education: Vectors of Change and Modelling Opportunities Based on Educational Technologies. *Science for Education Today*. 2024. Vol. 14. No. 3. P. 44–69. DOI: 10.15293/2658-6762.2403.03 (In Russ.)