

УДК 005.95

DOI: 10.18384/2949-5024-2025-1-78-89

## РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Семенihin В. В., Крупнов Ю. А.**

*Государственный университет просвещения*

*105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, стр. 2, Российская Федерация*

### **Аннотация**

**Цель.** Анализ и оценка состояния отечественной системы корпоративной подготовки управленческого персонала, и разработка предложений по её развитию.

**Процедура и методы.** Используются методы системного и сравнительного анализа, а также экспертные оценки и работа с источниками.

**Результаты.** Рассмотрены отечественная и зарубежные системы корпоративной подготовки управленческих кадров и проведён их сравнительный анализ. Исследованы правовое регулирование, универсальные и специфические принципы, а также формы и способы подготовки. Выявлены недостатки действующей отечественной корпоративной системы, которые состоят в недостаточной реализации принципов маржинальности и индивидуального подхода к подготовке, неполном использовании всей совокупности апробированных форм и способов обучения, а также неточной компетентностной ориентации подготовки управленцев. По результатам исследования сформулированы предложения о мерах по развитию системы корпоративной подготовки управленческого персонала и её адаптации к условиям рыночной среды.

**Теоретическая и/или практическая значимость.** Предложения авторов могут быть использованы крупным и средним бизнесом при организации собственных систем подготовки управленческого персонала.

**Ключевые слова:** управленческие кадры, бизнес-образование, управленческие компетенции, корпоративная система подготовки персонала, антироссийские санкции, системный анализ

## DEVELOPMENT OF THE CORPORATE MANAGEMENT TRAINING SYSTEM IN THE RUSSIAN FEDERATION

**V. Semenikhin, Y. Krupnov**

*Federal State University of Education*

*ul. Radio 10a, str. 2, Moscow 105005, Russian Federation*

### **Abstract**

**Aim.** Analysis and assessment of the state of the domestic system of corporate training of management personnel and development of proposals for its development.

**Methodology.** Methods of systematic and comparative analysis are used, as well as expert assessments and work with sources.

**Results.** The domestic and foreign systems of corporate training of managerial personnel are considered and their comparative analysis is carried out. Legal regulation, universal and specific

principles, as well as forms and methods of preparation are investigated. The shortcomings of the current domestic corporate system have been identified, which consist in insufficient implementation of the principles of marginality and an individual approach to training, incomplete use of the entire set of proven forms and methods of training, as well as inaccurate competence orientation of managerial training. Based on the results of the study, proposals were formulated on measures to develop the system of corporate training of management personnel and its adaptation to the conditions of the market environment.

**Research implications.** The authors' proposals can be used by large and medium-sized businesses in organizing their own management training systems.

**Keywords:** management personnel, business education, management competencies, corporate personnel training system, anti-Russian sanctions, system analysis

### Введение

Рынок Российской Федерации характеризуется как высококонкурентный. Роль и место конкурирующих компаний зависит от совокупности факторов, включая качество менеджмента [5, с. 5]. Решение задачи сохранения рыночных позиций в условиях растущей конкуренции предполагает существенное повышение требований к менеджменту организаций. Наибольших успехов при этом добиваются организации, располагающие квалифицированными управленческими кадрами, что обеспечивается на основе создания и совершенствования систем подготовки и развития кадров. Этим обусловлена актуальность темы исследования.

В Российской Федерации действует Президентская программа подготовки управленческих кадров, нацеленная на подготовку управленцев, обладающих набором актуальных компетенций для повышения эффективности экономики и бизнеса<sup>1</sup>. Отдельные корпоративные структуры, являясь активными участниками общенационального процесса подготовки менеджмента, также осуществляют подготовку своего управленческого персонала.

Проблема состоит в том, что большинство компаний довольствуются базовой подготовкой специалистов в системе высшего и среднего профессионального образования. Корпоративная подготовка менеджмента, особенно среднего и высшего звена, не всегда осуществляется с соблюдением таких важных специфических принципов, как маржинальность и индивидуальность. Актуальные и инновационные формы и способы обучения используются недостаточно либо вовсе игнорируются. Это затрудняет формирование у руководителей набора необходимых компетенций, соответствующих требованиям рыночной среды. В данной работе рассматриваются направления развития системы подготовки управленческих кадров, соответствующей современным требованиям. В этом состоит новизна исследования. Разработка предложений осуществляется с учётом складывающейся рыночной конъюнктуры и опыта построения аналогичных зарубежных систем.

### Характеристика отечественной системы подготовки управленческих кадров

Подготовка управленческого персонала является важным элементом кадровой политики и нацелена на освоение конкретных программ и технологий управления персоналом организации [10, с. 60]. Она осуществляется на следующих основных функциональных направлениях:

<sup>1</sup> Программа подготовки управленческих кадров [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pprog.ru/gosudarstvennyy-plan-podgotovki/o-programme/> (дата обращения: 25.11.2024).

- формирование компетенций для выполнения новых управленческих задач;
- переподготовка менеджеров для замещения новых вакансий при карьерном и профессиональном продвижении;
- формирование стратегического и оперативного кадрового резерва.

Подготовка персонала осуществляется в рамках системы подготовки управленческих кадров (далее – Система), под которой понимается совокупность участников, уровней и этапов обучения, целей, принципов, а также порядок функционирования, который регламентируется действующим законодательством и локальными нормативными актами в рассматриваемой сфере (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

### Нормативное правовое регулирование подготовки управленческого персонала / Regulatory legal regulation of management personnel training

Нормативный правовой акт	Что регламентирует
Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ	Права и обязанности работодателя и работников по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников
Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ	Права и условия в сфере профессионального образования, а также принципы и правила осуществления образовательной деятельности
ГОСТ Р ИСО10015-2007	Стандарты качества подготовки кадрового состава персонала
Локальные (корпоративные) акты	Требования к направленности и содержанию корпоративных программ подготовки персонала

Источник: составлено авторами.

Подготовка персонала происходит на следующих основных этапах [3, с. 32]:

- среднее образование;
- высшее образование;
- дополнительное образование.

Организации осуществляют корпоративную подготовку в соответствии со следующими универсальными и специфическими принципами [2, с. 117–118] (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

### Универсальные и специфические принципы функционирования Системы / Universal and specific principles of the System functioning

Категория	Наименование	Значение
Универсальные	непрерывности	постепенный переход от одного этапа обучения к другому в течение всего процесса подготовки
	целевой обусловленности	прохождение подготовки с учётом целей каждого этапа Системы
	систематичности	наличие этапности подготовки
	оптимизации	адаптивность и эффективность Системы
	связи теории и практики	наличие практической значимости
Специфические	маржинальности	необходимость, продолжительность и содержание подготовки увязываются с возможностью повышения маржинальности или обретения других преимуществ для бизнеса
	индивидуальности	индивидуальный подход к процессу подготовки с учётом конкретных потребностей менеджеров среднего и высокого уровня, способствует повышению эффективности Системы

Источник: [2, с. 117–118].

Цели подготовки управленческих кадров обычно корреспондируются со стратегией и целями развития организации, которые предусматривают повышение объёмов продаж, увеличение прибыли, рост конкурентоспособности, создание стратегического кадрового резерва и т.д.

Подготовка управленческого персонала является сложным и системным процессом, конечная цель которого состоит в повышении эффективности деятельности руководящего работника и всей организации. Достижение данной цели обеспечивается применением совокупности форм и способов подготовки (табл. 3) [10, с. 18].

Таблица 3 / Table 3

**Классификация форм и способов подготовки управленческого персонала /  
Classification of forms and methods of management personnel training**

Формы и способы подготовки	Критерий классификации
Внешнее	Позиционирование источника обучения по отношению к организации – заказчику услуг по подготовке [9, с. 74–75]
Внутреннее (внутрифирменное)	
Государственное образование	Принадлежность организаций, предоставляющей образовательные услуги
Корпоративное (бизнес-образование)	
Без отрыва от производства	Характер совмещения обучения с производственной деятельностью
С отрывом от производства	
В организации	Форма обучения (контактная, дистанционная, смешанная)
Вне организации	
Дистанционно	
Формальное обучение	Степень регламентации и доля самостоятельной подготовки [10, с. 21]
Неформальное обучение	
Краткосрочное	Временные параметры цикла подготовки
Длительное	
Традиционное	Новизна и креативность методов подготовки [8, с. 138; 12, с. 68]
Инновационное	
Мультимодальное	
Групповое	Число обучаемого персонала в программе (цикле)
Индивидуальное	
Hard Skills	Характер навыков, получаемых по результатам подготовки [7, с. 72]
Soft Skills	
Комплекс навыков	

*Источник:* Обобщённые данные об организационных формах обучения персонала// Финконт. Учебный центр: [сайт]. URL: <https://www.finkont.ru/blog/obuchenie-personala-2022-kakie-sposoby-i-metody-vybrat/?ysclid=m0aq8niaqg766719397> (дата обращения: 26.08.2024); [10, с. 18].

Как видно из табл. 3, подготовка персонала различается по организационным формам и способам обучения, что подтверждает разноплановость подготовки и многообразие аспектов рассматриваемой проблемы. Их рациональный выбор и комплексирование являются важной предпосылкой повышения эффективности процесса подготовки кадров. Сложность и многоплановость рассматриваемой проблемы предполагает развитие системного подхода к её решению. Наилучшее сочетание направлений, способов и форм подготовки, обеспечивающих повышение качества корпоративного менеджмента при одновременной оптимизации

связанных с подготовкой затрат, предполагает развитие корпоративной системы подготовки управленческих кадров.

Особое значение имеет корпоративное (внутрифирменное) направление подготовки с целью развития комплекса практикоориентированных управленческих компетенций. Это обусловлено тем, что, во-первых, тематика и направленность подготовки максимально увязаны с потребностями конкретного хозяйствующего субъекта (группы субъектов). Во-вторых, получая новые знания и обретая навыки, обучаемый имеет возможность их одновременной апробации и применения в практической деятельности.

Отечественная корпоративная система подготовки управленческих кадров насчитывает более 50-ти специализированных корпоративных структур, которые созданы и функционируют в государственном и частном бизнесах, включая «Росатом», «Газпром», МТС, «СИБУР», «Норильский никель», Правительства Москвы и Санкт-Петербурга и т.д. [4, с. 92]. Многие корпоративные университеты (далее – КУ) имеют собственные кампусы с общей площадью до 260 000 м<sup>2</sup>. Средняя площадь аудиторного фонда составляет 2700 м<sup>2</sup>.

Согласно независимым исследованиям, 79% отечественного бизнеса со штатом от 100 человек и более включают в корпоративные бюджеты средства на внутрифирменную подготовку<sup>1</sup>. Общая численность обучающихся по корпоративным программам составляет около 880 000 человек, а среднее бюджетирование одного КУ – 400 млн руб.<sup>2</sup>

Приоритет отдаётся краткосрочным курсам (37% в общем портфеле обучения), а наибольшей популярностью пользуются программы по развитию навыков *soft skills*, управлению проектами и бизнесом, а также *Data Science* с преобладанием гибридных форм обучения и онлайн-занятий. Главным трендом корпоративного образования является рациональный подход, предусматривающий быструю разработку актуального образовательного контента, соответствующего запросам рынка.

Отечественная внутрифирменная подготовка фокусируется на совершенствовании профессиональной деятельности сотрудников и нацелена на удовлетворение производственных потребностей организаций при помощи обучения, оперируя при этом инструментами целеполагания, постановки задач, планирования результатов, а также объективной оценки эффективности обучения [13, с. 266].

Для российской школы корпоративного менеджмента характерен набор определённых профессиональных качеств, формируемых по итогам обучения [6, с. 30]:

- ориентация на гармонию во взаимоотношениях с партнёрами;
- настойчивость;
- индивидуализм;
- креативность;
- умение принимать решения в условиях неопределённости.

Таким образом, характерными чертами российского управленческого корпоративного образования, которое реализуется в рамках корпоративных университетов и учебных центров, являются практическая направленность, индивидуализация обучения и быстрая разработка актуальных форм и направлений обучения. Далее рассмотрим зарубежный опыт корпоративной подготовки.

<sup>1</sup> Исследование: около 80% российских компаний выделяют бюджет на обучение кадров [Электронный ресурс] // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/news/2023/03/15/966626-80-kompanii-videlyayut-byudzhet-na-obuchenie-kadrov> (дата обращения: 24.11.2024).

<sup>2</sup> Исследование: корпоративные университеты России [Электронный ресурс] // Forbes Education. URL: <https://education.forbes.ru/authors/korporativnie-universitety?ysclid=m3v5zoe0k6369619674> (дата обращения: 24.11.2024).

## Анализ зарубежного опыта корпоративной подготовки управленческого персонала

Общим трендом в развитии систем подготовки кадров во многих странах является повсеместное использование IT-технологий. Активно совершенствуется инфраструктура бизнес-школ, которая обычно включает отдельные школы бизнеса, подразделения высших учебных заведений, внутрифирменные университеты, а также учебные и тренинг-центры для малого и среднего бизнеса, функционирующие в единой бизнес-среде [11, с. 107–108].

Более 4 000 компаний по всему миру, включая *Google*, *Zappos* и *Apple* владеют корпоративными университетами, где набору обучаемых предшествует настройка системы корпоративного обучения, включающая следующие этапы [14]:

- определение основной цели и сферы деятельности Системы;
- разработка методологий передачи контента обучаемому персоналу;
- запуск Системы / предоставление контента;
- анализ, оценка и адаптация процесса.

Совокупные годовые бюджеты корпоративного обучения в ведущих странах мира исчисляются сотнями миллиардов долларов США. Считается, что эти средства позволяют разрабатывать и реализовывать актуальные программы, освоение которых стимулирует индивидуальный рост обучаемых и развитие их бизнесов. Подавляющее большинство компаний (78%) считают обучение персонала приоритетным направлением, развитие которого является залогом предпринимательского успеха. Однако, по оценкам независимых исследователей, результаты обучения не всегда сопровождаются желаемыми эффектами для бизнеса и карьерным ростом<sup>1</sup>.

В странах Евросоюза применяются различные модели корпоративного обучения, специфика которых обусловлена историческими и законодательными особенностями. Единой для всех моделей является опора на КУ, наибольшее число которых функционирует в Англии (200), Германии (80), Нидерландах (33), Италии (30) и Франции (30) [1, с. 200].

В Японии подготовка управленческих кадров происходит исключительно внутри самих корпораций без отрыва от производства и зачастую доступна не только сотрудникам компаний. Ключевым принципом подготовки является непрерывное образование, как часть процесса труда. Каждый сотрудник должен потратить на обучение около 8 часов в неделю, включая четыре часа личного времени. Предполагается, что непрерывное повышение квалификации позволяет сотруднику оставаться с компанией на протяжении всей трудовой деятельности [6, с. 30].

Значимая роль в зарубежном корпоративном обучении отводится инновационным инструментам обучения [8, с. 134]. Примером может служить *EBT (Evidence Based Training)*<sup>2</sup> – выявление и развитие компетенций на основе фактических данных. Данная методика пришла в менеджмент из авиации, где она применяется для развития навыков безопасной и эффективной работы пилотов. В основе методики лежит индивидуальный подход, что соответствует одному из принципов подготовки персонала.

<sup>1</sup> Bersin J. The Definitive Guide to Learning: Growth in the Flow of Work [Электронный ресурс]. URL: <https://joshbersin.com/definitive-guide-to-learning/> (дата обращения: 24.11.2024).

<sup>2</sup> Evidence Based Training (EBT) [Электронный ресурс] // SKYbrary Aviation Safety. URL: <https://skybrary.aero/articles/evidence-based-training-ebt> (дата обращения: 21.11.2024).

Сравнительный анализ ведущих зарубежных и отечественной систем корпоративной подготовки управленцев позволил выявить особенности в определении наиболее важных компетенций, которыми должны обладать выпускники (табл. 4).

Таблица 4 / Table 4

**Компетентностная ориентация обучения в рамках систем корпоративной подготовки / Competency-based orientation of training within the framework of corporate training systems**

Системы корпоративной подготовки в странах			
США	Европа	Япония	Россия
Организационные способности; стремление к выгоде; деловые качества; применение инновационных подходов	Организационные способности; коммуникативные навыки; языковая компетентность	Целеустремлённость; творческие способности; ответственность; навыки командной работы	Коммуникативные навыки; целеустремлённость; координация в условиях неопределённости; IT-компетенции

Источник: [6, с. 30].

Как видно из табл. 4, в Японии преимущество отдаётся развитию целеустремленности и творческого начала, а в США и ЕС, реализующих программы МВА, основное внимание уделяется формированию организационных способностей обучающихся. В российском управленческом образовании превалирует развитие компетенций, направленных на выстраивание взаимоотношений с партнёрами, достижение цели в условиях нестабильной среды, развитие нестандартного мышления, а также на обретение навыков широкого применения IT-инструментов.

Таким образом, проведя сравнение основных систем корпоративной подготовки управленческого персонала, можно утверждать, что данные системы обладают сильными и слабыми сторонами, сформированными под воздействием имеющейся бизнес-среды. Для повышения качества отечественной системы подготовки целесообразно привнести лучшее из зарубежных систем, интегрировав эти элементы без ущерба для имеющихся сильных сторон отечественной Системы. Например, заслуживает заимствования опыт создания учебных центров для реализации системы корпоративного образования в среднем и малом бизнесе. Также представляется целесообразным привнесение в практику подготовки таких дополнительных компетенций, как высокая самоорганизация, использование инноваций в управлении, навыки командной работы, что определённо повысило бы эффективность российского бизнес-образования.

**Предложения по развитию российской системы корпоративной подготовки управленческих кадров**

Рассмотрев содержание ведущих иностранных, а также отечественной систем корпоративной подготовки управленческих кадров и проведя их сопоставление, сформулируем предложения по дальнейшему развитию отечественной Системы:

- расширение области применения системы, в т.ч. для малого и среднего бизнеса;
- приоритизация таких специфических принципов функционирования, как маржинальность и индивидуальность;
- при организации процесса обучения предпочтение должно быть отдано внутренней, корпоративной и индивидуальной формам обучения; обучению, осу-

ществляемому без отрыва от производства с применением мультимодальных и инновационных способов обучения;

– повышение уровня организации самой Системы и повышения значимости развития организационных компетенций для её участников.

*Расширение области применения системы.* Корпоративная подготовка в России характерна преимущественно для крупного бизнеса и государственных структур. Представляется необходимым расширение сферы её применения на структуры малого и среднего предпринимательства, что должно обеспечить положительный эффект в их дальнейшей деятельности. Это может достигаться за счёт соответствующих форм и способов, не требующих значительных финансовых вложений или сложной организации, например, на основе внедрения учебных или тренинг-центров, где подготовка будет происходить с преобладанием форм наставничества, обмена опытом, решения ситуационных задач. Необходимость данной формы обучения подтверждается опытом успешного применения в зарубежном корпоративном обучении.

*Главенство специфических принципов.* Рассматриваемая система подготовки является корпоративной, что требует оценивать её деятельность на основе критерия маржинальности. Это подразумевает управление расходами и стремление к получению максимально возможной прибыли от обучаемого персонала. Таким образом, важнейшим требованием, предъявляемым к развиваемой Системе, является возвратность расходовемых ресурсов.

Объектом корпоративной подготовки является менеджер, имеющий конкретное предназначение в конкретной управленческой сфере и на конкретном иерархическом уровне. Обозначенной ситуацией обусловлена его индивидуальность, предполагающая применение эффективных специфических форм и методов обучения, в наибольшей степени соответствующих профессиональному профилю и управленческому уровню конкретного сотрудника, где он может обеспечить максимальную отдачу от вложенных в его обучение средств.

*Применение актуальные форм и способов подготовки управленческого персонала.* Наибольшего эффекта корпоративное обучение достигает при погружении в профессиональную среду и решении практических задач. Для этого обучение должно проходить внутри организации, с вовлечением обучающегося в соответствующие профилю подготовки бизнес-процессы. Предпочтительным является применение мультимодального обучения, сочетающего в себе онлайн- и офлайн-элементы, что подтверждается зарубежной практикой. Важным фактором успеха является использование инновационных инструментов в подготовке, что соответствует одному из принципов системы подготовки: адаптивность и гибкость. Учитывая нестабильность отечественной рыночной среды, а также возможные социально-экономические вызовы в будущем, стоит рассмотреть опыт подготовки зарубежных менеджеров для работы в сферах, где такие условия являются нормой. Например, CRM<sup>1</sup> и EBT<sup>2</sup> в авиации, космонавтике и пр.

*Повышение уровня организации системы.* Это может быть достигнуто, в первую очередь, при помощи формализации (описания), стандартизации (создания инструкций и алгоритмов) и разработки актуального организационно-методического обеспечения (содержание и качество образовательных программ) всех про-

<sup>1</sup> Crew Resource Management (CRM) [Электронный ресурс] // SKYbrary Aviation Safety. URL: <https://skybrary.aero/articles/crew-resource-management-crm> (дата обращения: 21.11.2024).

<sup>2</sup> Evidence Based Training (EBT) [Электронный ресурс] // SKYbrary Aviation Safety. URL: <https://skybrary.aero/articles/evidence-based-training-ebt> (дата обращения: 21.11.2024).

цессов. Эффективными формами совершенствования организационных навыков обучающихся являются командные игры, упражнения по развитию тайминга, привитию навыка использования чек-листов и т.д.

Таким образом, авторами предлагается развитие следующих сущностей системы корпоративной подготовки управленческого персонала (см. рис. 1):

- организационная структура;
- принципы подготовки;
- компетентностная ориентация;
- функциональные требования;
- формы и способы подготовки.



**Рис. 1 / Fig. 1** Характеристика Системы корпоративной подготовки управленческого персонала / The system of implementation of corporate training of management personnel

*Источник:* составлено авторами.

Реализация данных предложений в рамках развития российской системы корпоративной подготовки управленческих кадров будет содействовать повышению её эффективности и адаптивности.

### Заключение

На основе вышесказанного можно сделать следующие выводы:

- система корпоративной подготовки управленческого персонала является важной частью общей системы подготовки менеджеров среднего и высшего звена, а также элементом стратегического развития организации;

- развитие системы корпоративной подготовки управленческих кадров соответствует актуальным запросам экономики;
- отличительными особенностями корпоративной подготовки являются практико-ориентированный подход, а также соответствие требованиям конкретных областей деятельности и масштабов организаций;
- в основе корпоративной системы подготовки управленческого персонала лежат такие специфические принципы, как маргинальность и индивидуальность;
- система подготовки должна реализовываться при помощи актуальных и инновационных форм и способов, соответствующих корпоративным целям и задачам;
- дальнейшее развитие корпоративной системы подготовки должно происходить с совершенствованием имеющихся элементов и применением зарубежного опыта с его адаптацией к российским реалиям.

Разработанные предложения могут быть использованы крупным и средним бизнесом при организации собственных систем подготовки управленческого персонала.

*Статья поступила в редакцию 25.09.2024.*

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ананченкова П. И. Корпоративное обучение сотрудников в компаниях Европейского Союза: можно ли говорить о формировании европейской модели корпоративного университета? // Проблемы экономики и юридической практики. 2023. Т. 19. № 4. С. 197–201.
2. Зубова Р. А., Грибкова О. В. Педагогические принципы организации образовательного процесса // Педагогический научный журнал. 2023. Т. 6. № 3. С. 117–121.
3. Каралкина М. В. Профессиональное образование в России: структура, подходы и перспективы развития // Актуальные исследования. 2024. № 33 (215). С. 31–33.
4. Когут В. Г., Лукин В. Н., Мусиенко Т. В. Корпоративные университеты: приоритеты управления, решения, перспективы. Часть 1 // Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России. 2024. № 1. С. 88–103. DOI: 10.61260/2218-130X-2024-1-88-103
5. Кутернин М. И. Конкуренция и сотрудничество на рынке товаров с насыщаемым спросом // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 1. № 2 (134). С. 5–11. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.02.01.001
6. Марусинина Е. Ю., Асланян А. А. О современных моделях подготовки управленческих кадров // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 6: Университетское образование. 2015. № 1 (16). С. 28–31.
7. Некипелова И. М., Некипелов Э. Ш. Человеческий капитал личности: vital, soft, hard, meta и mental skills // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2022. Т. 18. № 1. С. 60–75. DOI: 10.22213/2618-9763-2022-1-60-75
8. Семенихин В. В., Крупнов Ю. А. Внедрение инновационной системы подготовки управленческих кадров торговой организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 7 (73). С. 134–141. DOI: 10.47581/2023/IE-07/Semenixin-Krupnov-01
9. Семенихин В. В., Крупнов Ю. А. Внутрифирменная практика подготовки кадров управления торговой организацией // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2024. № 2 (76). С. 74–81.
10. Соловьев Д. П., Илюхина Л. А. Обучение и развитие персонала. Самара: Самарский государственный экономический университет, 2019. 204 с.

11. Тищенко О. Э., Филинов-Чернышев Н. Б. Стратегические группы на рынке бизнес-образования: предпосылки формирования и подходы к классификации // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2021. № 3. С. 106–129.
12. Трегубова Т. М., Айнутдинова И. Н., Айнутдинова К. А. Использование мультимодальных форм смешанного обучения в образовательных программах вузов // Ярославский педагогический вестник. 2022. № 4 (127). С. 66–74. DOI: 10.20323/1813-145X-2022-4-127-66-74
13. Фролова И. А., Беляева Т. К., Королева О. П. Корпоративное образование в России: история и современные тенденции развития // Проблемы современного педагогического образования. 2019. № 65–3. С. 265–267.
14. Musielak L. Corporate Universities – Strategic Organizational Learning: preprint [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/339004075\\_Corporate\\_Universities\\_-\\_Strategic\\_Organizational\\_Learning](https://www.researchgate.net/publication/339004075_Corporate_Universities_-_Strategic_Organizational_Learning) (дата обращения: 24.11.2024).

## REFERENCES

1. Ananchenkova P. I. [Corporate Employee Training in European Union Companies: Is It Possible to Talk About the Formation of a European Corporate University Model?]. In: *Problemy ekonomiki i iuridicheskoi praktiki* [Problems of Economics and Legal Practice], 2023, vol. 19, no. 4, pp. 197–201.
2. Zubova R. A., Gribkova O. V. [Pedagogical Principles of the Educational Process Organization]. In: *Pedagogicheskii nauchnyi zhurnal* [Pedagogical Scientific Journal], 2023, vol. 6, no. 3, pp. 117–121.
3. Karalkina M. V. [Vocational Education in Russia: Structure, Approaches and Development Prospects]. In: *Aktual'nye issledovaniia* [Current Research], 2024, no. 33 (215), pp. 31–33.
4. Kogut V. G., Lukin V. N., Musienko T. V. [Corporate Universities: Management Priorities, Solutions, Prospects. Part 1]. In: *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta Gosudarstvennoi protivopozharnoi sluzhby MChS Rossii* [Bulletin of the Saint Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia], 2024, no. 1, pp. 88–103. DOI: 10.61260/2218-130X-2024-1-88-103
5. Kuternin M. I. [Competition and Cooperation in the Market of Goods with Saturated Demand]. In: *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniia* [Economics and Management: Problems, Solutions], 2023, vol. 1, no. 2 (134), pp. 5–11. DOI: 10.36871/publication date:2023.02.01.001
6. Marusinina E. Yu., Aslanyan A. A. [On Modern Models of Managerial Personnel Training]. In: *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 6: Universitetskoe obrazovanie* [Bulletin of Volgograd State University. Series 6: University Education], 2015, no. 1 (16), pp. 28–31.
7. Filippova I. M., Filippov V. A. [Human Capital of personality: Vital, Soft, Hard, Metaphysical Skills]. In: *Sotsial'no-ekonomicheskoe upravlenie: teoriia i praktika* [Socio-Economic Management: Theory and Practice], 2022, vol. 18, no. 1, pp. 60–75. DOI: 10.22213/2618-9763-2022-1-60-75
8. Semenikhin V. V., Krupnov Yu. A. [Introduction of an Innovative Management Training System for a Trade Organization]. In: *Innovatsionnaia ekonomika: perspektivy razvitiia i sovershenstvovaniia* [Innovative Economics: Prospects for Development and Improvement], 2023, no. 7 (73), pp. 134–141. DOI: 10.47581/2023/IE-07/Semen-Gruppenov-01
9. Semenikhin V. V., Krupnov Yu. A. [Internal Practice of Training Trade Organization Management Personnel]. In: *Innovatsionnaia ekonomika: perspektivy razvitiia i sovershenstvovaniia* [Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement], 2024, no. 2 (76), pp. 74–81.
10. Solovyov D. P., Ilyukhina L. A. *Obuchenie i razvitie personala* [Personnel Training and Development]. Samara, Samara State University of Economics Publ., 2019. 204 p.

11. Tishchenko O. E., Filinov-Chernyshev N. B. [Strategic Groups in the Business Education Market: Prerequisites for Formation and Approaches to Classification]. In: *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika* [Bulletin of the Moscow University. Series 6: Economics], 2021, no. 3, pp. 106–129.
12. Tregubova T. M., Aynutdinova I. N., Aynutdinova K. A. [The Use of Multimodal Forms of Blended Learning in Educational Programs of Universities]. In: *Iaroslavskii pedagogicheskii vestnik* [Yaroslavl Pedagogical Bulletin], 2022, no. 4 (127), pp. 66–74. DOI: 10.20323/1813-145X-2022-4-127-66-74
13. Frolova I. A., Belyaeva T. K., Koroleva O. P. [Corporate Education in Russia: History and Current Development Trends]. In: *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniia* [Problems of Modern Teacher Education], 2019, no. 65–3, pp. 265–267.
14. Musilak L. Corporate Universities – Strategic Organizational Training: Preprint. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/339004075\\_Corporate\\_Universities\\_-\\_Strategic\\_Organizational\\_Learning](https://www.researchgate.net/publication/339004075_Corporate_Universities_-_Strategic_Organizational_Learning) (accessed: 24.01.2025).

---

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Семенихин Владимир Викторович – аспирант кафедры финансово-экономического и бизнес-образования Государственного университета просвещения;  
e-mail: wheel83@mail.ru

Крупнов Юрий Александрович – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансово-экономического и бизнес-образования Государственного университета просвещения;  
e-mail: yukrupnov@mail.ru

### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Vladimir V. Semenikhin – Postgraduate Student, Financial, Economic and Business Education Department, Federal State University of Education;  
e-mail: wheel83@mail.ru

Yuriy A. Krupnov – Dr. Sci. (Economics), Prof., Financial, Economic and Business Education Department, Federal State University of Education;  
e-mail: yukrupnov@mail.ru

---

### ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Семенихин В. В., Крупнов Ю. А. Развитие корпоративной системы подготовки управленческих кадров в Российской Федерации // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2025. № 1. С. 78–89.  
DOI: 10.18384/2949-5024-2025-1-78-89

### FOR CITATION

Semenikhin V. V., Krupnov Yu. A. Development of the corporate management training system in the Russian Federation. In: *Bulletin of Federal State University of Education. Series: Economics*, 2025, no. 1, pp. 78–89.  
DOI: 10.18384/2949-5024-2025-1-78-89