

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

*На правах рукописи*

**Гридина Валерия Валериевна**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ  
КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика труда)

**Диссертация**

на соискание научной степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
кандидат технических наук, доцент  
Шаталова Татьяна Степановна

Экземпляр диссертации идентичен по содержанию с другими экземплярами, которые были представлены в диссертационный совет

Ученый секретарь диссертационного совета Д 01.003.01

А.В. Ткачева

ПОДПИСЬ

ЗАВЕРЯЮ



УЧЕНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

ИМУХАЛЬЧЕНКО

Донецк – 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 4   |
| РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К<br>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ<br>ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ КОРПОРАТИВНОГО<br>УНИВЕРСИТЕТА ..... | 14  |
| 1.1. Особенности совершенствования системы управления<br>развитием персонала организации: принципы и проблематика .....                                       | 14  |
| 1.2. Анализ существующих стратегий, моделей и методов развития<br>персонала организации в структуре корпоративного университета .....                         | 25  |
| 1.3. Концептуальный подход к совершенствованию системы<br>управления развитием персонала организации в структуре корпоративного<br>университета.....          | 45  |
| Выводы по разделу 1 .....   | 53  |
| РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ<br>ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ КОРПОРАТИВНОГО<br>УНИВЕРСИТЕТА .....                                       | 56  |
| 2.1. Зарубежный опыт и современные тенденции в сфере развития<br>персонала организации в структуре корпоративного университета .....                          | 56  |
| 2.2. Методический подход к анализу и оптимизации системы<br>управления развитием персонала организации .....  | 72  |
| 2.3. Научно-методический подход к оценке эффективности системы<br>управления развитием персонала организации в структуре<br>корпоративного университета ..... | 94  |
| Выводы по разделу 2 .....   | 113 |
| РАЗДЕЛ 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ<br>ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ КОРПОРАТИВНОГО<br>УНИВЕРСИТЕТА .....  | 116 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.1. Комплексный механизм совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета .....  | 116 |
| 3.2. Методический подход к разработке системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета .....  | 130 |
| 3.3. Апробация научно-методического подхода к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета .....                             | 151 |
| Выводы по разделу 3 .....   | 161 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 163 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 167 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. СПРАВКИ О ВНЕДРЕНИИ .....   | 192 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б. АНКЕТА, ИСПОЛЬЗОВАННАЯ В ОПРОСЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРИ ИССЛЕДОВАНИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ .....  | 199 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В. ДАННЫЕ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛИЗА В ПП STATISTICA .....   | 202 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Г. БАЛАНСОВЫЕ СООТНОШЕНИЯ ИМИТАЦИОННОЙ МОДЕЛИ.....   | 203 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Д. АНАЛИЗ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЗАВИСИМОСТЕЙ МЕЖДУ ПЕРЕМЕННЫМИ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА ..... | 205 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В условиях фундаментальных институциональных трансформаций в Донецкой Народной Республике, появления новых рынков сбыта, а также стремительного развития информационных и коммуникационных технологий существует объективная необходимость в активизации усилий организаций всех форм собственности по реализации эффективных условий их функционирования и достижения планомерного экономического роста. Развитие персонала является одним из приоритетных направлений достижения высокого уровня эффективности функционирования, конкурентоспособности и прибыльности организаций, так как инвестиции в развитие персонала имеют положительное влияние не только на уровень прибыльности организации, но и на развитие экономики в целом. Одним из важнейших инструментов решения проблем, возникающих в сфере развития персонала в современных условиях, является корпоративный университет.

Вопросам управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета уделено недостаточно внимания. В связи с этим возникает необходимость расширения методического инструментария в области управления развитием персонала, концептуального обоснования управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, а также разработки рекомендаций прикладного характера в соответствии с предлагаемой концепцией, реализация которых позволит повысить эффективность функционирования организации, что определяет актуальность выбранной темы исследования.

**Степень разработанности темы исследования.** Теоретико-методологическим аспектам развития и управления развитием персонала организаций посвящены труды зарубежных ученых: Д. Джой-Меттьюз, Г. Марр, Г. Педлер, П. Юнг, российских и отечественных ученых таких как Т. С. Шаталова, И. В. Петенко, М. Р. Терованесов, И. А. Кондаурова, Н. В. Ващенко, А. М. Стадник,

А. А. Киселева, Е. В. Маслов и т.д.

Теорией корпоративных университетов, а также исследованием оценки эффективности развития персонала в структуре корпоративного университета занимались такие исследователи: А. Д. Вербецкий, Л. Д. Гительман, Р. И. Зинурова, Ю. Ю. Дьяченко, И. В. Золотова, Х. Р. Кадырова, Е. З. Карпенко, Б. М. Кербель, Е. Г. Леонтьева, В. В. Макаров, И. П. Малиниченко, М. М. Романова и т.д.

Несмотря на обширный спектр теоретических работ, посвященных проблемам управления развитием персонала, учеными недостаточно внимания уделяется методологическим и прикладным аспектам системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, что определяет выбор темы диссертационного исследования, его цель и задачи.

**Связь работы с научными программами, планами, темами.** Результаты и предложения, изложенные в диссертации, получены в рамках научно-исследовательской работы Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет» в рамках тем: «Моделирование экономических систем в условиях государственного строительства ДНР» (номер государственной регистрации 0117D000195, шифр Г-17/25), где автором предложен концептуальный подход к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, а также разработан комплексный механизм совершенствования системы развития персонала организации; «Модели и механизмы проектного управления в экосистемах цифровой экономики» (номер государственной регистрации 0120D000006, шифр Г-20/44), в рамках которой автором проведен анализ современных стратегий и методов развития персонала организации, разработаны методический подход к анализу и оптимизации системы управления развитием персонала организации, а также научно-методический подход к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является совершенствование системы управления развитием персонала организации в

структуре корпоративного университета.

Достижение поставленной цели обусловило необходимость решения следующих задач:

- изучить особенности совершенствования системы управления развитием персонала организации;
- проанализировать существующие стратегии, модели и методы развития персонала организации в структуре корпоративного университета;
- разработать концептуальный подход к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета;
- исследовать зарубежный опыт и современные тенденции в сфере развития персонала организации в структуре корпоративного университета;
- сформировать методический подход к анализу и оптимизации системы управления развитием персонала организации;
- предложить научно-методический подход к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета;
- разработать комплексный механизм совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета;
- предложить методический подход к разработке системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета;
- выполнить апробацию научно-методического подхода к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

**Объектом исследования** является процесс управления развитием персонала организации в современных условиях.

**Предметом исследования** являются теоретические и методические основы совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

Диссертационная работа выполнена в рамках следующих пунктов Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика труда): 5.7. Проблемы качества человеческого капитала, рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров; формирование конкурентоспособности работников; формирование, развитие, использование и оценка человеческого капитала; профессиональная ориентация населения; мобильность кадров; 5.8. Управление, развитие и оценка человеческих и трудовых ресурсов на микро-, мезо- и макроуровне. Нормирование, организация и гуманизация труда; их особенности для различных сфер деятельности и категорий работников.

**Научная новизна полученных результатов.** заключается в углублении теоретико-методических основ и разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

Основные результаты, характеризующие научную новизну исследования, заключаются в следующем:

*усовершенствованы:*

- концептуальный подход к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, базирующийся на системном подходе, который, в отличие от существующих, обеспечивает комплексное решение проблем, возникающих при совершенствовании системы управления развитием персонала организации, исходя из необходимости достижения экономической эффективности управления развитием персонала;

- научно-методический подход к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, основанный на методах кластерного анализа и системной динамики, который позволяет оценить основные экономические показатели организации после создания корпоративного университета и его внедрения в структуру организации;

- методический подход к разработке системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, основанный на процессном подходе, который, в отличие от существующих, позволяет проанализировать управляющие воздействия, функциональную структуру, а также ресурсные и информационные потоки рассматриваемой системы в результате внедрения комплексного механизма совершенствования системы управления развитием персонала;

*получили дальнейшее развитие:*

- понятийно-категориальный аппарат системы управления развитием персонала за счет трактовки категорий: определено понятие «развитие персонала» как управляемый процесс совершенствования профессионального уровня персонала в соответствии с целями организации, обеспечивающий повышение эффективности от его деятельности, которое, в отличие от существующих трактовок, позволяет привести в соответствие содержание целей развития персонала и, как следствие, противоречивость решаемых с его помощью задач; дополнено содержание категории «система развития персонала», которое, в отличие от существующих трактовок, учитывает специфику организации, ее ресурсное обеспечение, а также потребности персонала и его интеллектуальный потенциал; предложено понятие «управление развитием персонала», которое, в отличие от существующих трактовок, обладает более широким подходом к формированию кадров, учитывая современный уровень развития технологий; предложено понятие «корпоративный университет» как система развития персонала организации, направленная на формирование культуры сотрудничества и инноваций, обеспечение, создание и распространение знаний, полученных на основе опыта персонала организации, систематическое развитие ключевых компетенций в рамках учебных программ, учитывающих индивидуальные потребности и бизнес-цели организации, которое, в отличие от известных трактовок, раскрывает более широкий круг задач, реализуемых корпоративным университетом; обеспечивающий приращение знаний в области совершенствования систем управления развитием персонала организации;



- методический подход к анализу и оптимизации системы управления развитием персонала организации, основанный на процессном подходе и методах реинжиниринга, позволяющий проанализировать существующий процесс развития персонала организации, а также выявить «узкие места» с целью дальнейшей оптимизации системы управления развитием персонала;

- комплексный механизм совершенствования системы управления развитием персонала организации, основанный на системном подходе, который отражает совокупность задач и регламентирует последовательность действий при совершенствовании системы управления развитием персонала организации.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость полученных результатов определяется степенью разработанности исследуемой проблемы, научной новизной и заключается в систематизации и углублении существующих теоретических положений в области совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что разработанные и предложенные теоретико-методические и практические рекомендации представляют конкретные практические предложения для решения возникающих задач в сфере управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

Разработки и рекомендации автора в части совершенствования существующей системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета внедрены в практику ГП «Донецкоблэнерго» (справка №226/ИС от 02.07.2021 г.) – комплексный механизм совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, имитационная модель оценки эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета; ЗАО «Внешторгсервис» (справка №303/10-21 от 14.10.2021 г.) – механизм преодоления цифрового неравенства в организации и механизм внедрения E-learning в систему развития персонала организации,

входящие в комплексный механизм совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета. Теоретические и научно-методические положения диссертации используются в учебном процессе Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет» (справка №7251/01-27/01.1 от 06.12.2021 г.) – модель существующей системы управления развитием персонала организации, комплексный механизм совершенствования системы управления развитием персонала организации, модель системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, концептуальный подход к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, имитационная модель оценки эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета; ГО ДПО «Институт развития профессионального образования» (справка №01-03/849 от 15.11.2021 г.) – теоретический и практический инструментальный механизм совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

**Методология и методы исследования.** Теоретическо-методологической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных авторов, представляющих различные научные и прикладные исследования в области управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, данные словарей, энциклопедий.

Для достижения цели диссертационной работы автором использовалась совокупность общенаучных и специальных, теоретических и эмпирических методов исследования, а именно:

- семантический анализ и метод формализации (при уточнении понятий «развитие персонала», «система развития персонала», «управление развитием персонала», «корпоративный университет»);

- методы анализа и синтеза, логического обобщения, классификации и структурной группировки, сравнения (при решении задач, связанных с изучением

теоретических подходов к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, а также анализом зарубежного опыта и современных тенденций в сфере развития персонала организации в структуре корпоративного университета);

- методы дивергенции, трансформации и конвергенции (при разработке концептуального подхода к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета);

- системный и процессный подходы, методы реинжиниринга, теория корпоративных университетов (при разработке методического подхода к анализу и оптимизации системы управления развитием персонала организации, методического подхода к разработке системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, а также комплексного механизма совершенствования системы развития персонала организации в структуре корпоративного университета);

- методы системной динамики и кластерного анализа (при разработке научно-методического подхода к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета).

При систематизации и обработке информации, построении диаграмм, таблиц и рисунков использован пакет прикладных программ Microsoft Office®; при разработке методического подхода к анализу и оптимизации системы управления развитием персонала организации, а также методического подхода к разработке системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета использован программный продукт ERWin Process Modeler®; при разработке научно-методического подхода к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета использованы программные продукты Powersim Studio 10® и STATISTICA 10®.

**Положения, выносимые на защиту:**

- концептуальный подход к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета;

- научно-методический подход к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета;
- методический подход к разработке системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета;
- понятийно-категориальный аппарат исследования, а именно категории: «развитие персонала», «система развития персонала», «управление развитием персонала», «корпоративный университет»;
- методический подход к анализу и оптимизации системы управления развитием персонала организации;
- комплексный механизм совершенствования системы развития персонала организации в структуре корпоративного университета.

**Степень достоверности результатов исследования.** Достоверность научных выводов и результатов, изложенных в диссертационной работе, обусловлена использованием фундаментальных положений экономической науки, работ ведущих ученых, данных официальных статистических отчетов, материалов конференций, публикаций, исследований автора.

**Личный вклад соискателя.** Все результаты, изложенные в диссертационной работе, получены соискателем самостоятельно и нашли отражение в опубликованных автором работах. Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, использованы только те идеи и положения, которые являются результатом личных исследований соискателя.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования докладывались и обсуждались на международных и республиканских научных и научно-практических конференциях, круглых столах: «Донецкие чтения: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности» (г. Донецк, 2021 г., 2020 г., 2019 г., 2018 г.); «Инвестиционно-инновационное развитие в условиях цифровизации экономики: стратегии, факторы, механизмы» (г. Донецк, 2021 г.); «Бизнес-инжиниринг сложных систем: модели, технологии, инновации» (г. Донецк, 2020 г., 2019 г., 2017 г.); 64-я Международная научная конференция Астраханского государственного

технического университета, посвященная 90-летию со дня образования Астраханского государственного технического университета (г. Астрахань, 2020 г.); «Молодежь и научно-технический прогресс» (г. Губкин, 2020 г.); «Актуальные проблемы экономического развития» (г. Белгород, 2018 г.); «Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы» (г. Донецк, 2018 г.); Одиннадцатые Ходыревские чтения «Актуальные проблемы управления в электронной экономике» (г. Курск, 2018 г.); «Донецкие чтения: Русский мир как цивилизационная основа научно-образовательного и культурного развития Донбасса» (г. Донецк, 2017 г.) и др.

**Публикации результатов исследования.** Основные положения диссертационной работы опубликованы в 24 научных трудах общим объемом 7,32 п.л., из которых лично автору принадлежит 7,24 п.л., в том числе: 6 публикаций в рецензируемых научных изданиях, в том числе 5 – в изданиях, включенных в перечень ВАК ДНР, 1 – в журнале, включенном в перечень ВАК РФ, общим объемом 3,39 п.л., из них лично автору принадлежит 3,39 п.л.; 1 статья – в других изданиях, общим объемом 0,45 п.л.; 17 публикаций апробационного характера общим объемом 3,48 п.л., из которых лично автору принадлежит 3,4 п.л.

**Структура и объем диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 174 наименований и приложений. Содержание диссертации изложено на 213 страницах, содержит 23 таблицы на 23 страницах, 67 рисунков на 60 страницах.

## **РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА**

### **1.1. Особенности совершенствования системы управления развитием персонала организации: принципы и проблематика**

Процесс развития персонала организации в современных рыночных условиях приобретает особое значение, поскольку персонал выступает главным стратегическим фактором эффективного развития организации. Данный аспект связан с тем, что организации работают в условиях большой конкуренции, поэтому высокий уровень компетентности персонала имеет первостепенное значение. Частые изменения среды ставят руководство организаций перед необходимостью обучать и развивать персонал, для эффективного выполнения им своей работы не только в краткосрочной перспективе, но и в долгосрочной, с учетом происходящих изменений.

Согласно последним исследованиям Федеральной службы государственной статистики, в среднем по Российской Федерации численность работников, прошедших профессиональное обучение, составляла 6,1 % за 2021 год (рисунок 1.1). В большинстве случаев это работники сферы добычи полезных ископаемых (16,9 %), обрабатывающих производств (10,3%), предприятий обеспечения электрической энергией, газом и паром (14,3%), предприятий транспортной и складской деятельности (13,3%) [51].

Повышение квалификации по различным формам обучения (в виде краткосрочных курсов, профессиональных тренингов, наставничества (по направлению организации или осуществляемое самой организацией)) составляло примерно у 5,4% штатных работников в 2021 году.

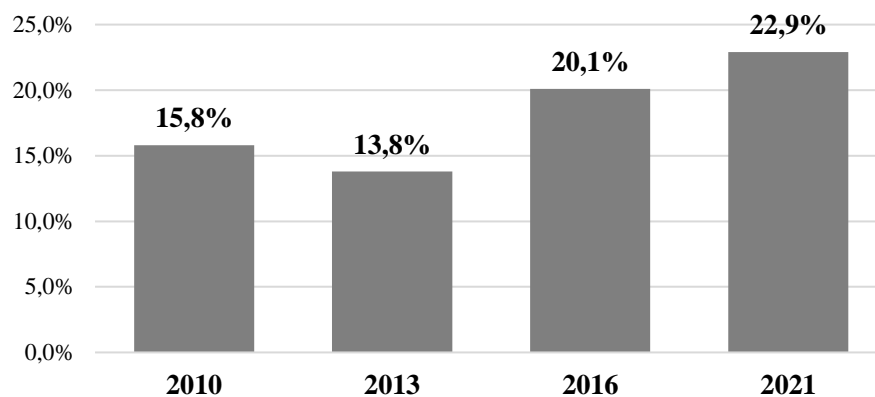


Рисунок 1.1 – Охват работников дополнительным профессиональным образованием и профессиональным обучением, % (составлено авт. на основе [51])

В Российской Федерации в развитии более других нуждаются производственный персонал – 46%, сотрудники служб маркетинга, PR и корпоративных коммуникаций – 41 %, аналитики и R&D-специалисты – 38 % (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Персонал в российских организациях, нуждающийся в развитии (составлено авт. на основе [114])

В настоящее время наблюдается огромная пропасть между навыками, которых требует рынок, и навыками, которыми владеют потенциальные и текущие работники [10; 17; 114]. Так, 1,3 млрд людей в мире испытывает нехватку навыков для выполнения своей работы. Это число увеличивается под влиянием пандемии, а вместе с ней необходимости перехода в дистанционные форматы деятельности и

освоения новых цифровых технологий [122].

Такая ситуация приводит к тому, что почти все организации предпринимают решительные шаги для заполнения группы новых вакансий: дополнительный найм, использование услуг фрилансеров или переход внутренних сотрудников на новые роли и траектории. Однако наиболее распространенной стратегией становится развитие персонала, являясь стратегическим ответом на два основных вызова современности: обеспечение группы специалистов новых профессий и помощь специалистам уязвимых сфер в сохранении востребованности на рынке.

Система развития персонала организации является главным конкурентным преимуществом для повышения уровня рентабельности и достижения высоких рыночных позиций [102; 138]. Одной из важнейших задач современных систем управления является развитие компетенций с целью обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и прибыльности организаций [4; 7; 53]. В связи с этим, возникает потребность в разработке новых подходов к принятию управленческих решений, а также новейших эффективных технологий, средств и методов профессионального развития персонала организации. Решение практических проблем, связанных с управлением развитием персонала, требует, прежде всего, проведения фундаментальных теоретических исследований в данной области.

В современных условиях возникает все большая необходимость в развитии персонала. Значение развития персонала в организациях обусловлено следующими факторами (рисунок 1.3).

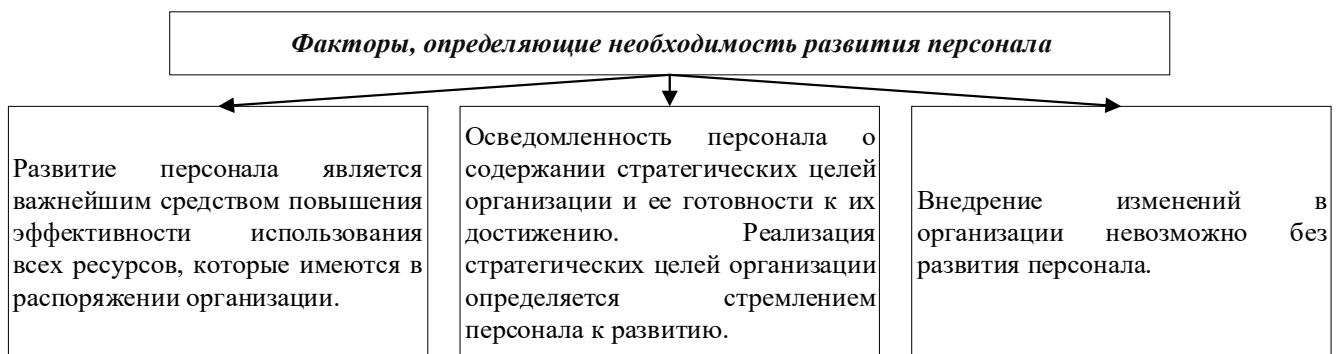


Рисунок 1.3 – Факторы, определяющие необходимость в развитии персонала (авторская разработка)



Целесообразность и результативность технологического развития организаций зависит от человеческого фактора, а именно, от своевременности и продуманности управленческих решений, квалификации персонала и производительности его труда.

Управление развитием персонала является важным элементом управления любой организации. Для представления в полной мере понятия «управление развитием персонала» следует определить его составляющие – «персонал», «управление персоналом» и «развитие персонала».

Персонал – это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции [142].

По мнению А. П. Егоршина, термин «персонал» объединяет все составляющие части трудового коллектива организации и включает всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие функции и заняты переработкой предметов труда с использованием средств труда [55].

Рассмотрим, а также проанализируем понятия «управление персоналом» различных авторов, на основе анализа выявим общую основу, которая будет являться его сущностной характеристикой (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Определения понятия «управление персоналом» (составлено авт. на основе [46], [70], [82], [90], [91], [108], [146])

| Автор                                  | Определение понятия  |
|--|--|
| О. В. Крушельницкая<br>Д. П. Мельничук | Целенаправленная деятельность руководящего состава организации, направленная на разработку концепций, стратегий кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами. Согласно их подходу, управление персоналом предполагает системное планомерно организованное воздействие через систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, направленных на создание условий нормального развития и использования потенциала рабочей силы на уровне организации [82]. |
| Е. В. Маслов                           | Целенаправленное воздействие на человека – носителя способности к труду, с целью получения максимального результата от его деятельности, гуманизации осуществляемых в организации мероприятий технического прогресса [91].   |

| Автор                          | Определение понятия   |
|--------------------------------|---|
| Ю. Г. Одегов<br>П. В. Журавлев | Сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство организации, которое нужно развивать, мотивировать и использовать вместе с другими ресурсами, с целью достижения его стратегических целей [108].  |
| А. А. Гришнова                 | Совокупность всех организационно-экономических мероприятий организации в сфере обучения персонала, его переподготовки и переквалификации [46].  |
| В. П. Галенко                  | Комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность организаций» [146].   |
| Г. Марр<br>А. Флиастер         | Сфера деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение работников, организация их деятельности, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений, социальных услуг и участия в прибыли, управление затратами на персонал и т.д. [90]. |
| А. Я. Кибанов                  | Целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающую разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [70].  |

В результате анализа определений понятия «управление персоналом», сформулированные в работах российских и зарубежных исследователей были выявлены сущностные характеристики, которые позволили классифицировать определения понятия «управление персоналом» и разделить их на два подхода: организационный (акцентируется внимание на организационной стороне управления, оперируя целью и методами, с помощью которых можно достичь данной цели) и функциональный подход (основное внимание сосредотачивается на содержательной части данного процесса, что отражает функциональную сторону управления) (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Классификация определений понятия «управление персоналом»  
(составлено авт. на основе [82], [46], [108], [91], [146], [90])

| Подход          | Исследователи   |
|-----------------|---|
| Организационный | О. В. Крушельницкая, Д. П. Мельничук [82], А. А. Гришнова [46], Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев [108], Е. В. Маслов [91], В. П. Галенко [146]. |
| Функциональный  | Г. Марр [90], А. Флиастер [90], А. Я. Кибанов [70]  |

Проведем анализ определений понятия «развитие персонала» как элемента системы управления персоналом (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Анализ определений понятия «развитие персонала» (составлено авт. на основе [12], [113], [156], [131], [48], [148], [173], [108])

| <b>Автор</b>                           | <b>Определение понятия</b>  |
|--|---|
| В. Р. Веснин                           | Бесперывное проведение мероприятий, которые оказывают содействие полному раскрытию индивидуального потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации [12].  |
| Г. Педлер<br>Дж. Бургойн<br>Т. Бойделл | Структурированные как долгосрочные мероприятия (планирование карьеры), так и краткосрочные мероприятия – учебные курсы, тренинги и др. [113].   |
| Й. Хентце                              | Функция менеджмента, направленная на оказание содействие членам трудового коллектива всех иерархических звеньев в овладении квалификацией, необходимой для выполнения современных и будущих профессиональных требований [156].  |
| В. Рульев<br>С. Гуткевич               | Организационный процесс непрерывного обучения работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций, профессионального продвижения по службе, формирования резерва руководителей и усовершенствования социальной структуры персонала [131].  |
| Д. Джой-Меттьюз                        | Целостный и активный процесс усовершенствования, связанных с рабочей деятельностью знаний и умений по использованию широкого спектра учебных методов и стратегий [48].  |
| И. И. Прокопенко<br>К. Норт            | Обеспечение и организация процесса обучения с целью достижения организацией поставленных целей, чтобы через усовершенствование навыков и умений, расширение объёма знаний, повышение компетентности, способности к обучению и энтузиазму сотрудников на всех уровнях организации происходил непрерывный организационный и личностный рост и развитие [148]. |
| П. Юнг                                 | Систематический процесс, ориентированный на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия и одновременно на изучение и развитие образовательного потенциала служащих компании [173].  |
| Ю. Г. Одегов                           | Комплекс мероприятий, которые предусматривают профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации [108].   |

В результате анализа определений понятия «развитие персонала» можно сделать вывод о том, что различные исследователи при рассмотрении данного вопроса используют разные подходы, среди которых можно выделить такие как: системный, процессный и функциональный (табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Классификация определений понятия «развитие персонала»  
(составлено авт. на основе [12], [113], [156], [131], [48], [148], [173], [108])

| Подход         | Исследователи   |
|----------------|---|
| Функциональный | В. Р. Веснин [12], Г. Педлер, Дж. Бургойн, Т. Бойделл [113], Й. Хентце, [156].    |
| Процессный     | В. Рульев, С. Гуткевич [131], Д. Джой-Меттьюз [48], Г. Прокопенко, К. Норт [148]. |
| Системный      | П. Юнг [173], Ю. Г. Одегов [108].   |

Развитие персонала вне зависимости от подхода заключается в профессиональном развитии, профессиональном обучении, а также повышении квалификации (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Составляющие развития персонала (авторская разработка)

В связи с этим целями развития персонала являются повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации, повышение эффективности труда, снижение текучести кадров, подготовка необходимых руководящих кадров, воспитание молодых способных сотрудников, достижение большей независимости рынка труда, адаптация к новым технологиям, рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Реализация вышеперечисленных целей обеспечивается применением следующих мероприятий по развитию персонала таких как сохранение работоспособности, адаптация персонала к изменяющимся условиям, подготовка сотрудников к выполнению более сложных задач, организация психологической

помощи сотрудникам, работающим в условиях повышенных рисков.

Выделим основные факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях (рисунок 1.5).

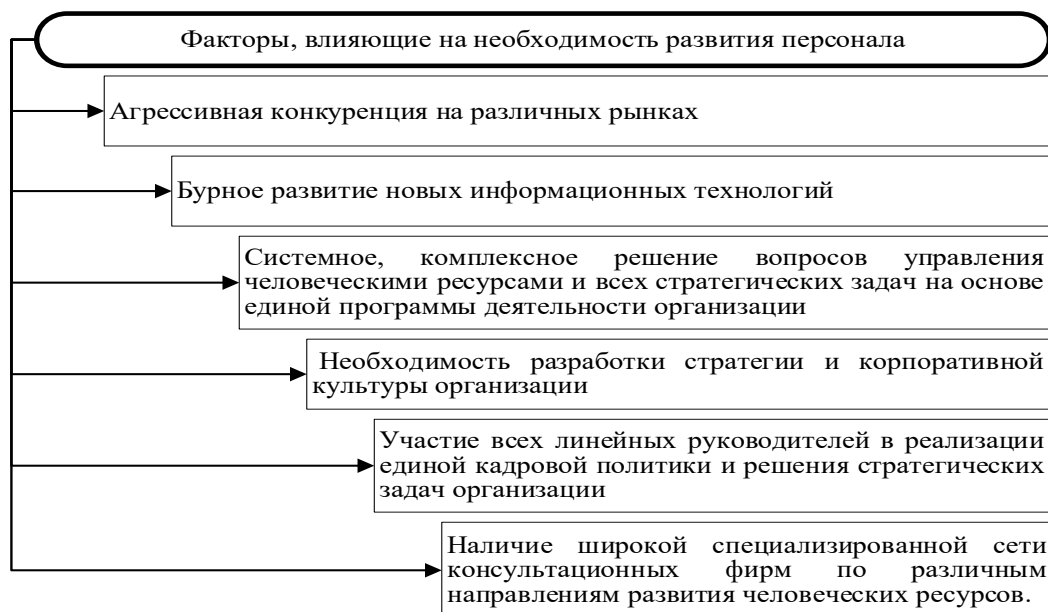


Рисунок 1.5 – Факторы, влияющие на необходимость развития персонала  
(авторская разработка)

Таким образом, новейший взгляд на развитие персонала должен основываться не только с позиции выгоды для организации, но и с позиции выгоды для человека. Развитие персонала обеспечивает рост общего интеллектуального уровня человека, расширяет его эрудицию, круг общения, то есть повышается конкурентоспособность отдельного работника, что в дальнейшем способствует повышению конкурентоспособности организации.

Отсутствие единства проанализированных трактовок понятия «развитие персонала», а также наличия разногласий в содержании целей развития персонала и, как следствие, противоречивость решаемых с его помощью задач обуславливают необходимость сформулировать авторскую трактовку понятия «развитие персонала».

На основании анализа составляющих развития персонала, изучения целей развития персонала, а также систематизации факторов, влияющих на

необходимость развития персонала, сформулирована авторская трактовка понятия «развитие персонала», в соответствии с которой, развитие персонала представляет собой управляемый процесс совершенствования профессионального уровня персонала в соответствии с целями организации, обеспечивающий повышение эффективности от его деятельности.

Система развития персонала организации включает совокупность элементов (методов, средств, социальных институтов), которые, воздействуя на объект развития (персонал), задают изменения его способностей, адекватных потребностям организации [98; 143; 145].

Н. Том под системой развития персонала понимает целенаправленный комплекс информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые способствуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами развития самой организации и потенциалом сотрудников [99; 111].

Система развития персонала ориентирована на формирование профессиональных компетенций, заключающихся в приобретении знаний, умений и навыков. Основной задачей системы развития персонала является формирование профессиональных компетенций, необходимых для решения профессиональных задач. Системам развития персонала присущи следующие особенности (табл. 1.5).

Таблица 1.5 – Особенности систем развития персонала (составлено авт. на основе [132], [137])

| <b>Особенность</b> | <b>Значение</b>   |
|--------------------|---|
| периодичность      | Развитию подлежат чаще всего определенные категории персонала, ключевые сотрудники или сотрудники с низкой квалификацией; иногда процесс развития проводится в определенные периоды учебного цикла. |
| цикличность        | Существуют определенные циклы возобновления обучения, но зачастую новые знания не отличаются своим качественным составом и мало чем отличаются от ранее сформированных знаний.                      |
| директивность      | Специалистам предлагается пройти определенные курсы, зачастую повторяемые каждый год.   |
| системность        | Создание системы возможно с минимальными усилиями, но с минимизированной индивидуализацией.   |
| статичность        | Как правило, программы и курсы не имеют серьезных отличий друг от друга.  |

Основные принципы функционирования системы развития персонала представлены на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Принципы функционирования системы развития персонала  
(авторская разработка)

Рассмотренные особенности и принципы функционирования системы позволили сформулировать авторское определение понятия «система развития персонала» как комплекс мероприятий, разработанный в соответствии со спецификой организации и направленный на развитие персонала в зависимости от его потребностей и интеллектуального потенциала.

Существует множество вариаций понятий «персонал», «управление персоналом», «развитие персонала» и «система развития персонала», имеющие определенные отличия. Однако по результатам анализа можно сформулировать основные принципы, объединяющие данные понятия, принципы, которые составляют основу управления развитием персонала (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Принципы, составляющие основу управления развитием персонала  
(авторская разработка)

По мнению М. М. Набережных, управление развитием персонала включает в себя процессы планирования, мотивации и контроля персонала руководящим составом, направленные на достижение организацией поставленных целей с максимальной эффективностью [102].

Существует два уровня управления развитием персонала: уровень организации и уровень личности [140]. На уровне организации управление развитием персонала делится на следующие составляющие: оценка имеющегося трудового потенциала, в частности уровня знаний, умений и практических навыков; оценка потребности организации в персонале согласно выбранных целей, задач, определенной стратегии развития; сравнение фактического трудового потенциала организации с ее потребностями [147].

На основе полученных данных организация определяет: количество персонала, не требующего развития, который соответствует стратегическим целям организации; количество персонала, который требует развития; количество персонала, необходимого для эффективной реализации стратегических целей.

Управление развитием персонала на уровне личности предусматривает оценку работником своих возможностей в соответствии с требованиями рабочего места или должности, что позволяет работнику развивать свои способности, активизировать и расширить ранее полученные общеобразовательные и профессиональные знания, умения и практические навыки с целью профессионально-квалификационного продвижения. Как считает А. Л. Никишина: «в организации необходимо создать такие условия и требования к труду и персоналу, при которых каждый должен постоянно повышать свои интеллектуальные способности» [104].

Для организаций управление развитием персонала представлено следующим комплексом мероприятий: профессиональное обучение; переподготовка и повышение квалификации кадров; ротация; делегирование полномочий; планирование карьеры персонала в организации.

Таким образом, управление развитием персонала, сводится к следующим задачам (рисунок 1.8).



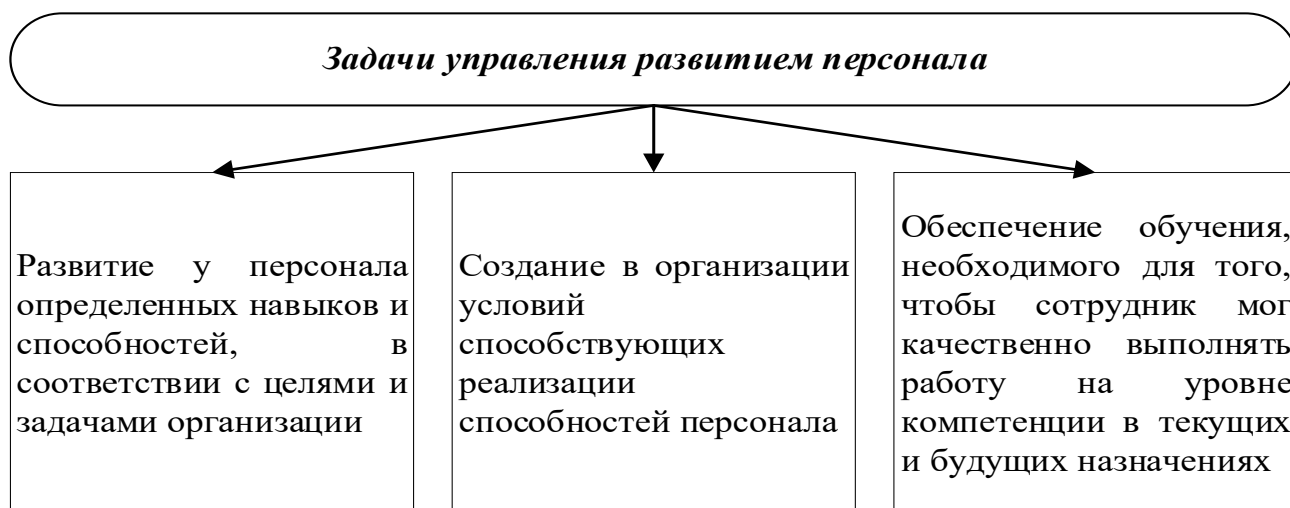


Рисунок 1.8 – Задачи управления развитием персонала (авторская разработка)

На основании выделенных принципов и задач управления развитием персоналом разработана авторская трактовка понятия «управление развитием персонала», в соответствии с которой управление развитием персонала рассматривается как систематический процесс, ориентированный на формирование кадров, в соответствии с уровнем развития технологий.

Таким образом систематизируя вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что управление развитием персонала является одним из приоритетных направлений для получения возможностей экономического роста, конкурентоспособности и прибыльности организаций в быстроизменяющихся условиях внешней среды.

## **1.2. Анализ существующих стратегий, моделей и методов развития персонала организации в структуре корпоративного университета**

В условиях цифровой экономики важным элементом успешного функционирования организаций является создание эффективной системы развития персонала. Низкий уровень квалификации, несоответствие компетенций персонала потребностям организации способствует снижению эффективности его

деятельности.

Развитие персонала является важнейшим условием эффективного функционирования организации. В современных условиях, при высоких темпах развития информационных технологий значительно ускоряется процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям организации отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Как отмечено А. А. Москаленко, развитие персонала представляет собой отрегулированный процесс получения навыков, умений, знаний под руководством наставников, специалистов или руководителей, который осуществляется в рамках стратегии развития персонала [157].

Стратегия развития, по нашему мнению, представляет собой инновационное и системное обучение, включающая совокупность обучающих мероприятий, направленных на управление уровнем эффективности работы персонала организации, посредством развития интеллектуального потенциала персонала, а также приобретения необходимых компетенций, что обеспечивает эффективность работы персонала и в следствии развитие организации в целом.

Рассматривая стратегии развития персонала как проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личностного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации за счет приобретения новых компетенций, следует отметить, что однозначного видения стратегии развития персонала не существует.

Однако можно выделить ряд основных современных тенденций присущих стратегиям развития персонала. Такими тенденциями являются привлечение руководящих кадров к разработке стратегии обучения и развития, поддержка личного и профессионального развития, настраиваемое развитие персонала, использование модели обучения 70:20:10, скорость и простота доступа (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Современные тенденции использования стратегий развития персонала (составлено авт. на основе [84], [121], [130], [134], [137])

| Тенденция   | Характеристика  |
|---|---|
| Привлечение руководящих кадров к разработке стратегии обучения и развития | Привлечение руководителей и менеджеров к планированию стратегии развития персонала позволит понимать необходимость развития, выстроить эффективную стратегию и снизить сопротивление изменениям на протяжении всего пути развития   |
| Поддержка личного и профессионального развития                            | Уделяя особое внимание обучению в рамках нормативных требований, развитие персонала отходит на второй план в связи с тем, что возможности развития требуют высоких затрат как материальных, так и временных, но не все возможности для обучения и развития влекут за собой излишние материальные и временные затраты.   |
| Настраиваемое развитие персонала  | Настраиваемое развитие поможет предоставить персоналу организации инструменты, необходимые для продвижения по карьерной лестнице. Создание индивидуальных схем позволит определить возможности для развития, обеспечивая инновационность и продуктивность персонала.  |
| Использование модели обучения 70:20:10                                    | Модель обучения 70:20:10 описывает пропорциональную разбивку источников обучения, чтобы помочь максимизировать обучение: 70% знаний из личного опыта, 20% знаний из обучения, 10% знаний из онлайн или очных учебных курсов. Использование модели обучения 70:20:10 может помочь персоналу выбрать личные и профессиональные цели развития и пути их достижения.  |
| Скорость и простота доступа   | Оптимизация стратегии развития в соответствии с развитием информационных технологий обеспечит предприятию качественную систему обучения и развития при минимальных временных и финансовых затратах. Использование онлайн-курсов позволит снизить транспортные расходы до и от места обучения, определять контент курсов, отслеживать прогресс сотрудников, обучаться в своем собственном темпе в любое удобное время и т.д. |

Развитие персонала является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы [16; 125; 126].

Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью развития квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность развития в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Развитие персонала затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на

величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации [16; 21; 71; 162].

Методы и инструменты, используемые в управлении персоналом для его развития, как правило, не отделяются большинством исследователей от методов обучения. Это приводит к значительным трудностям при выборе целесообразных средств воздействия, неопределенности в оценке полученных результатов и снижению эффективности процессов развития [13; 92; 117].

Значительное место в процессе развития персонала занимают методы обучения. Они являются важной составляющей развития персонала, степень их изученности является достаточно высокой. Охватывая различные аспекты деятельности работника в организации, эти методы предлагают четко определенный инструментарий для достижения прогнозируемых результатов. Широкая вариативность учебных форм делает эти методы достаточно гибкими и чувствительными к особенностям предметной области их применения [154; 160].

Методы обучения персонала представляют собой способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками, методами. При выборе методов обучения организация должна опираться на выбранную стратегию развития персонала, а также учитывать эффективность их воздействия на конкретно выбранную группу обучающихся [73; 83; 118].

Общепринятым является мнение, что формы обучения персонала можно разделить по степени интеграции с производством (без отрыва от производства и с отрывом от производства; по степени инновационности (традиционные и современные); по степени привлеченности (пассивные и активные); по количеству обучающихся (индивидуальные и групповые); по длительности (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные).

В контексте каждой формы существует определенная совокупность методов, направленных на достижение результатов определенным образом. К традиционным методам относят следующие: ротация, инструктаж, самостоятельное обучение, лекции, практические занятия, моделирование, тренинг, семинары, ролевые и деловые игры, круглые столы, конференции,

симпозиумы и т.д. (табл. 1.7).

Таблица 1.7 – Традиционные методы обучения персонала (составлено авт. на основе [136], [137])

| <b>Методы обучения</b>   | <b>Характерные особенности метода</b>  |
|--|--|
| <b><i>Без отрыва от производства</i></b>                               |  |
| Направленное приобретение опыта  | Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения  |
| Производственный инструктаж  | Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой   |
| Смена рабочего места (ротация)   | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места.   |
| Использование работников в качестве стажеров                           | Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности   |
| Подготовка в проектных группах   | Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых в организации для разработки крупных, ограниченных сроком задач  |
| <b><i>С отрывом от производства</i></b>                                |  |
| Чтение лекций  | Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта  |
| Программированные курсы обучения                                       | Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний   |
| Конференции, круглые столы, дискуссии                                  | Участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях  |
| Метод обучения руководящих кадров                                      | Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений   |
| Деловые игры   | Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров.  |
| Тренинг  | Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктор или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения.  |
| Саморазвитие   | Обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания  |
| Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей | Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих организациях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций и с помощью исходных данных должны принять соответствующие решения. |
| Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа                         | Разработка конкретных решений по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы.  |

Основными современными методами обучения, применяемыми в системах управления развитием персонала, являются коучинг, наставничество, делегирование, Buddying, Shadowing, Counselling (табл. 1.8).

Таблица 1.8 – Современные методы обучения персонала организации (составлено авт. на основе [8], [59], [93], [100],[144])

| № | Название метода | Характеристика   |
|---|-----------------|--|
| 1 | Коучинг         | Под коучингом понимают процесс, построенный на принципах партнерства, стимулирующий мышление и творчество клиентов (обучающихся), и вдохновляющий их на максимальное раскрытие своего личного и профессионального потенциала. Коучинг позволяет эффективно управлять развитием персонала и повышать его профессиональные компетенции [100].  |
| 2 | Наставничество  | Наставничество представляет собой неформальный процесс обмена знаниями, социальным опытом и психологическая поддержка, получаемая обучаемым в работе, карьере и профессиональном развитии. Наставничество включает неформальные коммуникации, обычно между двумя людьми, в длительном периоде, между сотрудником, имеющим большой объем актуальных знаний, мудрости или опыта, и сотрудником, который обладает ими в меньшей степени. Сам процесс обучения построен на решении типичных рабочих задач, благодаря чему автоматически решается проблема несоответствия теоретической подготовки и практической деятельности [8;144]. |
| 3 | Делегирование   | Метод делегирования отличается наличием рисков в процессах управления. В то же время он дает возможность быстро получить квалифицированных работников и выделить больше времени на развитие персонала. Суть делегирования состоит в постановке специалистам задач, которые не входят в сферу их компетенций в рамках должностных обязанностей, в результате чего у них появляется стимул к развитию и получению новых навыков [59].  |
| 4 | Buddying        | В рамках данного метода за специалистом закрепляется партнер, задача которого заключается в предоставлении постоянной обратной связи о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Метод заключается в предоставлении информации (объективной и честной обратной связи) при выполнении задач, связанных с освоением новых навыков и с выполнением текущих профессиональных обязанностей [59].   |
| 5 | Shadowing       | Сотруднику предоставляется возможность побыть «тенью» действующего руководителя. Сотрудник наблюдает и фиксирует моменты, в течение всего времени работы. Использование метода Shadowing дает возможность новым специалистам быстро влиться в организацию, преодолеть различные страхи и тревоги, минимизировать затраты на подготовку руководящих кадров [59].  |
| 6 | Counselling     | Представляет собой проведение бесед с работниками, у которых выявлены личные проблемы. Метод Counselling позволяет избежать проблем психологического характера и нервных срывов у персонала [93].  |

Компьютерные технологии для моделирования конкретной среды, все чаще используются в сфере развития персонала, позволяя в значительной степени способствовать повышению интеллектуального капитала организации, оказывая огромное влияние на ключевые компетенции, внутренние процессы организации, конкурентоспособность и организационную структуру в целом, посредством личностного роста персонала.

Виртуальная и дополненная реальность, как инструмент иммерсивного обучения, управляет поведенческими изменениями, преобразовывая традиционное обучение в возможные реальные ситуации на рабочем месте, с которыми могут столкнуться сотрудники на протяжении всей карьеры и способствует выработке соответствующих решений. Иммерсивные технологии медленно, но, верно, внедряются во все бизнес-процессы и уже сейчас становятся важной составляющей сферы развития персонала. К 2022 году мировой рынок корпоративного обучения и развития на основе виртуальной и дополненной реальности вырастет до \$6,3 млрд [89; 119].

Иммерсивное обучение представляет собой методику обучения на основе опыта, которая использует виртуальную и дополненную реальность для моделирования реальных сценариев в безопасной и контролируемой среде, предоставляя преимущества индивидуального обучения на рабочем месте, но гораздо более доступного. Может ускорить процесс развития персонала за счет обеспечения более высокой степени вовлеченности, мгновенного знакомства с реальными сценариями и непрерывного, повторяющегося обучения на протяжении всей карьеры сотрудника.

Благодаря определенному пространственному дизайну мозг воспринимает среду виртуальной реальности как неотличимую от реальности. В то время как пользователь все еще осознает, что находится в моделируемой среде, мозг реагирует так, как если бы это был реальный жизненный опыт, предоставляя пользователям ощущение обучения на практике.

Развитие персонала организации с помощью иммерсивного обучения имеет ряд преимуществ [63; 119]:

1. Предлагает доступ по требованию, позволяя повторное обучение для развития мышечной памяти, необходимой для достижения мастерства, открывает многочисленные возможности для обучения на рабочем месте, с которым традиционные методы развития персонала просто не могут сравниться.

2. Приобретение таких необходимых навыков как общение, сотрудничество, эмоциональный интеллект и сочувствие, позволяет пользователям изучать варианты, выполнять упражнения и принимать решения, основанные на эмоциях. Принятие решений, разрешение конфликтов и создание эмоциональной эмпатии могут быть быстро разработаны и улучшены.

3. Предоставляет уникальный набор данных и идей, которые организации могут использовать для оценки рабочей силы и компетенций, могут помещать сотрудников в новые среды, прежде чем приступить к новой роли, что обеспечивает более эффективное обучение и количественные показатели для оценки.

4. Ограничивает предвзятость, присущую при приеме на работу, помогая одновременно увеличить разнообразие и снизить потенциальную текучесть кадров, когда сотруднику назначается роль, которая в идеале может не подходить для его квалификации.

5. Уменьшение затрат на внешних тренеров, специалистов и т.д. Первоначальные затраты на оборудование могут показаться высокими, но долгосрочное использование делает его более экономичным выбором для постоянного развития персонала.

6. Виртуальная и дополненная реальность в сочетании с важностью обучения и профессионального развития персонала позволяет сделать обучение и опыт обучения приятным и увлекательным.

7. Исключение возможности обмана. Часто люди проходят обучение и сдают тесты друг за друга. В попытке пресечь эту практику работодатели тратят немалые суммы на камеры наблюдения, языковые идентификации и т.п.

В условиях недостаточного количества времени на развитие персонала, необходимости сотрудников, полностью соответствующих предъявляемым



требованиям, способных здесь и сейчас справляться с рабочими задачами иммерсивное обучение решает данную проблему, причем успешно доказывает свою эффективность в самых различных сферах.

Выбор метода обучения зависит от конкретной цели: получить новые знания, сформировать умения, выработать установку на уровне мышления, ценностей. Для достижения этих целей необходимо использовать несколько методов обучения. Исследование индустрии корпоративного обучения и развития в России – 2021 свидетельствует о том, что наряду с инновационными методами в организациях успешно применяются и традиционные (рисунок 1.9) [66; 106; 107].



Рисунок 1.9 – Анализ применения традиционных методов развития (составлено авт. на основе [66])

Применение иммерсивного обучения вместе с традиционными методами, которые включают в себя тренинги, кейсы, лекции, проектные работы и т.д. обеспечивает сотрудникам более сильный и всесторонний опыт обучения и развития.

Систематизация вышесказанного позволила выявить особенности эволюции применения методов обучения персонала (рисунок 1.10), которая свидетельствует о том, что во многих организациях используют синтез различных методов развития персонала.

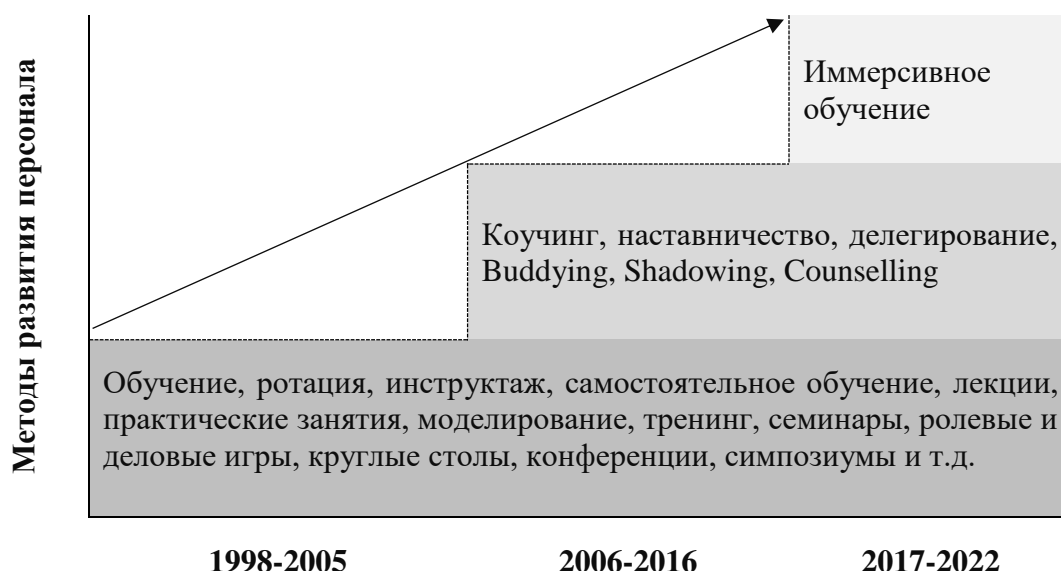


Рисунок 1.10 – Эволюция применения методов обучения персонала организации  
(авторская разработка)

Стремительное развитие информационных технологий обуславливает применение инновационных инструментов для организации развития персонала таких как:

1. Персонализация опыта. Ключевым моментом здесь является отслеживание цифровых следов сотрудников и на их основе руководствоваться в персонализированном потоке обучения. Потребности и стиль обучения каждого сотрудника отличаются от других. Автоматизированные системы, работающие на основе искусственного интеллекта, могут быть использованы для определения того, что лучше всего подходит для сотрудника. Они могут использоваться для фильтрации нужной информации из интернета в интранет организации.

2. Категоризация контента. Для удобства поиска контент может быть разделен на несколько типов: информативный, обучающий, расширенный, связанный с соблюдением требований и т. д. Эти категории облегчают сотрудникам поиск нужного модуля или видео в зависимости от их требований. Некатегоризированный контент приведет только к большей путанице и снижению качества обучения.

3. Выбор формата обучения. Форматы обучения можно разделить на два

типа: макрообучение и микрообучение.

Микрообучение происходит небольшими, очень специфическими всплесками и представляет собой двухминутные видеоролики, короткие игры, небольшие электронные книги и т.д. Данный формат обучения может оказаться полезным, когда сотрудник хочет быстро узнать необходимую информацию.

Макрообучение охватывает подробную информацию, связанную с темой. Это удобно, когда сотрудник хочет изучить совершенно новый процесс или функцию. Макрообучение может осуществляться под руководством инструктора, серии видео и подкастов или целой интерактивной электронной книги.

4. Создание рейтингов. Платформы дистанционного обучения содержат большие объемы информации, которая доступна для обучения сотрудников организации. Поэтому необходимо обеспечить возможность выставления оценок сотрудниками для курсов, видеороликов или других учебных объектов.

5. Добавление предварительного оценивания. Оценивание, добавленное перед важным курсом или модулем, делает обучение намного более контролируемым и лучше управляемым. Такие упражнения могут дать представление о том, что сотрудник уже знает и что ему еще предстоит узнать.

6. Создание способности рекомендовать курсы. Платформа дистанционного обучения может рекомендовать курсы на основе уровня знаний и профиля сотрудника. Например, сотрудники и их менеджеры могут делиться компетенциями, которые им необходимы для развития, а механизм искусственного интеллекта оценивает пробелы в знаниях обучающегося и затем рекомендует контент на основе этих пробелов. Такой подход делает каждого сотрудника уникальным и персонализированным на основе фактических потребностей обучения сотрудника.

7. Представление контента в различных формах. Используя технологии дистанционного обучения существует возможность представлять один и тот же контент несколькими способами. Например, пометить содержание курса, а затем рекомендовать только те страницы или модули, которые действительно нужны сотруднику. Существуют инструменты для преобразования текста в аудиоконтент,

а также возможность курировать контент из сторонних источников.

8. Усиление обучения через разнесенное повторение. Использование информации о том, в каких курсах или модулях участвовал сотрудник для закрепления пройденного материала. В результате чего сотрудник сможет получать короткие ежедневные мобильные викторины, которые играют важную роль в обучении, и с помощью искусственного интеллекта быстро генерировать вопросы на основе содержания онлайн-курса.

9. Использование чат-ботов для обучения точно в срок. В ситуациях, когда сотрудникам требуется быстрый ответ, чат-бот может стать отличным способом помочь найти то, что им нужно. Это не только делает работу команды более эффективной, но и создает отличный опыт обучения. Чат-боты могут использоваться для рекомендации курсов, ответов на вопросы, используя библиотеку контента, или даже понимать точную потребность сотрудника, а затем делиться этой информацией с командой.

10. Использование Advanced Analytics. Возможности детальной отчетности и аналитики позволяют платформе дистанционного обучения передавать соответствующий контент сотрудникам и на бизнес-уровне генерировать идеи, которые помогают организации принимать стратегические решения. Это помогает стимулировать культуру обучения, мотивирует сотрудников взаимодействовать с платформой, участвовать в обсуждениях, делиться и оценивать контент и т.д.

Наряду с высокотехнологичным производством только высокоинтеллектуальный персонал будет являться конкурентным преимуществом развития организации на современном этапе и в ближайшей перспективе. Инновационные инструменты для организации развития персонала помогут улучшить работу организации в направлении интеллектуального и профессионального развития сотрудников.

Современное общество стремительно прогрессирует и развивается. Организации столкнулись с проблемой нехватки квалифицированного профессионально-подготовленного персонала, что соответствует требованиям их стратегических целей и задач. В настоящее время основным конкурентным

преимуществом любой организации является ее персонал, поэтому развитие сотрудников набирает серьезные обороты. При этом большинство предпринимателей осознают, что гораздо выгоднее развивать своих сотрудников внутри организации, создавая собственные внутрикорпоративные системы развития, поскольку в них заложена специфика каждой конкретной организации.

На основе методов развития персонала организации, существуют три основные модели развития персонала, характеристики которых приведены в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Характеристика моделей корпоративного образования  
(составлено авт. на основе [68], [69], [81], [93], [144])

| <b>Модель организации развития</b>          | <b>Целевое предназначение</b>  | <b>Методы и формы развития</b>  |
|---|--|---|
| Организация развития внешними специалистами | Принятие решений в соответствии с накопившимися текущими проблемными ситуациями в организации  | Внешние тренинги и семинары. Внутренние заказные тренинги и семинары  |
| Внутренний учебный центр                    | Выбор системы обучения в соответствии с потребностью персонала в обучении  | Внешние тренинги и семинары. Внутренние заказные тренинги. Внутренние тренинги и семинары. Лекции. Проектные группы. Наставничество.                          |
| Корпоративный университет                   | Необходимая составляющая стратегии организации, предназначенная для адаптации персонала к изменениям, профессиональном развитии сотрудников, формировании кадрового резерва и обучения менеджеров. | Стажировки и проф. обучение. Обучение на рабочем месте. Внутренние тренинги и семинары. E-learning. Современные методы обучения, в т.ч. иммерсивное обучение. |

Организация развития внешними специалистами является эффективной в случае, если организации небольшая и имеется низкая универсальность работников. Также данная модель пригодна для средней организации, в которой большинство сотрудников – уникальные специалисты.

Внутренний учебный центр дает свои результаты для небольших организаций с высокой универсальностью работников, а также для средних организаций, где превалирует количество однотипных специалистов.

Корпоративный университет, имеет высокий эффект в средних и крупных организациях, с четко выделенными функциональными подразделениями и производственной функцией, а также в организациях холдингового типа с централизованной структурой управления.

В качестве инструмента решения задачи о выборе модели развития персонала в организации предлагается матрица принятия решения о целесообразности реализации в организации модели развития персонала (рис. 1.11).

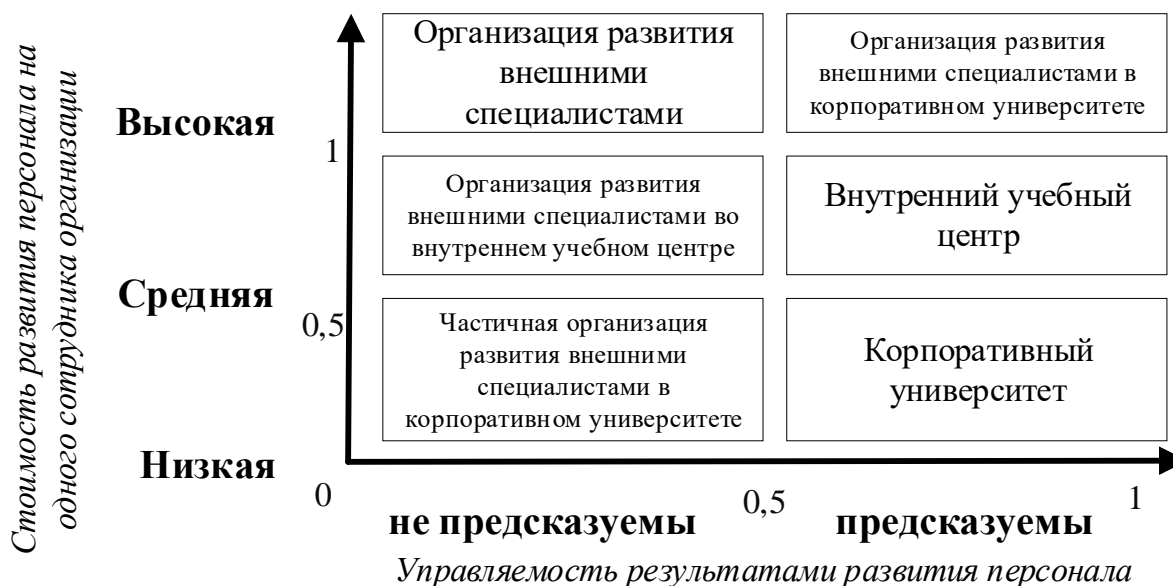


Рисунок 1.11 – Матрица принятия решения о целесообразности реализации в организации модели развития персонала (авторская разработка)

В соответствии с матрицей принятия решения относительно целесообразности реализации в организации модели развития персонала наиболее совершенной формой подготовки и развития кадров для организаций является корпоративный университет.

В современных исследованиях приводятся различные трактовки понятия «корпоративный университет» (табл. 1.10).

Таблица 1.10 – Определения понятия «корпоративный университет» (составлено авт. на основе [60], [85], [78])

| Автор   | Определение понятия  |
|---|--|
| Збрицкая Т.П.                                     | Инструмент, который обеспечивает организацию квалифицированными кадрами в долгосрочной перспективе, а также служит средством формирования и реализации кадровой стратегии организации [60].  |
| Кулик Ю.  | Выстроенная система внутрифирменного обучения, объединенная единой концепцией и методологией, разработанная для персонала организации в рамках идеологии и стратегии развития организации, а также задач, стоящих перед ее отдельными структурными подразделениями [85]. |
| Colo P.,<br>Strack R.,<br>Torres R.,<br>Bhalla V. | Образовательное подразделение, призванное поддерживать стратегическое развитие компании и быть катализатором ее обновления через обучение руководителей и других сотрудников, а также создание, накопление и распространение передовых знаний внутри организации [78].   |

В связи с этим предлагается авторская трактовка понятия «корпоративный университет»: система развития персонала организации, направленная на формирование культуры сотрудничества и инноваций, обеспечение, создание и распространение знаний, полученных на основе опыта персонала организации, систематическое развитие ключевых компетенций в рамках учебных программ, учитывающих индивидуальные потребности и бизнес-цели организации.

Понятие корпоративного университета довольно часто используют как синоним учебного центра, но эти две формы организации корпоративного обучения имеют существенные различия. Под учебным центром понимается более локально ориентированное учебное подразделение, не лицензированное и не зарегистрированное никаким особым образом, в то время как корпоративный университет может быть полномасштабным обучающим подразделением, порой выведенным в отдельное юридическое лицо и иногда оказывающим обучающие услуги и сторонним организациям, что приносит ему дополнительный доход.

В ходе анализа отличий корпоративного университета и учебного центра были выявлены основные отличительные черты данных форм организации корпоративного обучения. Для более наглядного представления основных отличий представим полученные данные в виде таблицы. Данные, полученные в результате анализа представлены в табл. 1.11.

Таблица 1.11 – Сравнительная характеристика корпоративного университета и внутреннего учебного центра (авторская разработка)

| <b>Корпоративный университет</b>   | <b>Внутренний учебный центр</b>   |
|--|---|
| полномасштабное обучающее подразделение, порой выведенным в отдельное юридическое лицо   | локально ориентированное учебное подразделение, не лицензированное и не зарегистрированное никаким особым образом |
| объединяет множество форматов обучения, широко используются информационные технологии, дистанционное обучение                                | только аудиторные занятия   |
| создается для сохранения и увеличения знаний организации в долгосрочной перспективе  | направлен на решение актуальных задач бизнеса и работает в краткосрочной перспективе                              |
| представлен в виде отдельного подразделения, иногда даже выделен в отдельную специализированную дочернюю структуру                           | чаще всего находится в рамках какого-либо подразделения (управление персоналом, продажи, производство)            |
| может обслуживать как внутренних, так и внешних клиентов и рассматривается как центр прибыли   | в большинстве случаев - бюджетная структура.  |
| берет на себя и роль разработчика новых решений в сфере производства и ведения бизнеса, реализует стратегический подход к процессу обучения. |   |

Таким образом, анализ корпоративного университета с внутренним учебным центром позволяет сделать вывод о том, что создание корпоративного университета является важнейшим рычагом развития персонала и организации в целом, поскольку корпоративный университет является инструментом внутрифирменного развития персонала, функционирование которого направлено на реализацию стратегических целей организации. Это позволяет организациям не только использовать внутренний потенциал, знания, навыки и идеи для достижения своих стратегических целей и качественного развития, но и ряд других преимуществ:

1. Обеспечение высокого уровня компетентности персонала с целью формирования конкурентных преимуществ бизнеса.
2. Повышение лояльности и мотивированности персонала по организации решения проблем текучести кадров.
3. Выявление и развитие особо талантливых людей, способных выполнять



лидерскую функцию, создание резерва руководящих кадров и их высокой мобильности.

4. Корпоративный университет является средством формирования, развития и сохранения корпоративной культуры.

5. Корпоративный университет работает не над типовыми, а над конкретными актуальными проблемами организации и подходит к ним с середины, занимается ими постоянно, благодаря этому возникает подход, что позволяет рассматривать бизнес-процессы, внешняя среда, менеджмент в динамике и развития.

6. Непрерывное совершенствование и повышение эффективности бизнеса за счет применения новых методов и технологий в обучении.

7. Обобщение опыта и знаний в узкоспециализированных проблемах.

8. Создание непрерывно обучающей организации.

9. Лучшая адаптация и удержание ценных для организации кадров, благодаря высокой корпоративной культуре в компании и возможности непрерывного кадрового роста сотрудников.

10. Является эффективным инструментом поддержания корпоративной культуры или развития ее на более высоких уровнях.

Таким образом, в современных условиях корпоративный университет является основным инструментом реализации стратегии развития персонала организации. Создание и развитие корпоративного университета могут позволить себе далеко не все организации, но эффективность такого института знаний уже не раз доказана на примере успешных организаций. Существует множество моделей корпоративных университетов (табл.1.12).

Таблица 1.12 – Модели корпоративных университетов (авторская разработка)

| <b>Модель корпоративного университета</b>   | <b>Компания</b>                            |
|---|--|
| учреждение комплексного обучения и развития   | IBM, General Electric                      |
| центр обучения и развития высшего руководства   | Novartis, INSEAD, Лондонская школа бизнеса |
| центр профессионального обучения, обеспечивающий функциональные знания в областях, актуальных для отрасли | технические академии Bosch и Umicor        |

| Модель корпоративного университета  | Компания                        |
|---|---------------------------------|
| центр управления знаниями   | Caterpillar                     |
| инструмент культурной интеграции  | Unicredit, Daimler, Samsung     |
| платформа для повышения эффективности и динамики цепочки создания стоимости | Deloitte, McDonald's University |

Анализ структуры ведущих корпоративных университетов Российской Федерации позволил определить, что функционально-организационная структура корпоративных университетов формируется в зависимости от модели организации, однако всегда включает исследовательский, методический и организационный блок с наборами типовых функций (табл. 1.13).

Таблица 1.13 – Анализ функционально-организационной структуры корпоративных университетов Российской Федерации (составлено авт. на основе [78], [79], [80])

| Блоки   | Функции  |
|---|--|
| Исследовательский   | Организация аналитической и исследовательской работы с целью сбора, оценки и анализа получаемой информации.  |
|   | Анализ системы развития персонала.   |
|   | Разработка и совершенствование методологии развития персонала в корпоративном университете.                  |
|   | Организация и координирование процесса разработки, установления и оценки ключевых показателей эффективности. |
|   | Изучение новых технологий развития.  |
|   | Изучение новых тенденций и внедрение новых технологий развития.  |
| Методический  | Разработка миссии и стратегии развития персонала.  |
|   | Разработка концепции развития персонала.   |
|   | Определение целей и направлений развития персонала.  |
|   | Определение потребностей в развитии персонала.   |
|   | Разработка планов и программ развития.   |
|   | Разработка электронных курсов.   |
|   | Разработка дистанционных программ.   |
|   | Разработка ключевых показателей эффективности.   |
| Внедрение, наполнение и сопровождение дистанционных курсов. |  |
| Организационный   | Организация документооборота и внутренней коммуникации.  |
|   | Взаимодействие с внешними поставщиками образовательных услуг.  |
|   | Формирование подходов к лицензированию деятельности.   |
|   | Реализация мероприятий по популяризации деятельности корпоративного университета.                            |
|   | Формирование имиджа корпоративного университета.   |
|   | Работа с кадровым резервом.  |
|   | Реализация проектов оптимизации бизнес-процессов, автоматизации отчетности.                                  |
|   | Продвижение услуг на внешний рынок.  |

Методический блок включает в себя разработку миссии, стратегии и концепции развития персонала, планов развития, программ обучения и развития; разработку электронных и дистанционных курсов, их внедрение, наполнение и сопровождение; разработку ключевых показателей эффективности; разработку и внедрение проектов оптимизации бизнес-процессов, автоматизации отчетности и т.д. [78; 79; 80].

Основными функциями исследовательского блока являются: организация аналитической и исследовательской работы для сбора и анализа поступающей информации; анализ системы развития персонала; разработка и совершенствование методологии развития персонала в корпоративном университете; разработка и оценка показателей эффективности; изучение новых тенденций и технологий развития, а также сопровождение их внедрения и т.д. [78; 79; 80].

Организационный блок представлен следующими функциями: организация документооборота и внутренней коммуникации; поиск внешних поставщиков образовательных услуг и взаимодействие с ними; формирование подходов к лицензированию деятельности; реализация мероприятий по преодолению сопротивления персонала и разъяснению деятельности корпоративного университета; формирование имиджа корпоративного университета; работа с кадровым резервом и т.д. [78; 79; 80].

Необходимость создания корпоративного университета в организации обусловлена разными причинами и в зависимости от этих причин и целей определяются принципы его функционирования.

Причинами, побуждающими организации к созданию корпоративного университета, могут быть: повышение мотивированности персонала, нацеленности на результат и достижение стратегических целей организации, решение вопросов текучести персонала, внешний PR, слияние нескольких бизнес-структур, привлечение и удержание талантов и т.д.

Основными принципами функционирования корпоративного университета представлены на рисунке 1.12.

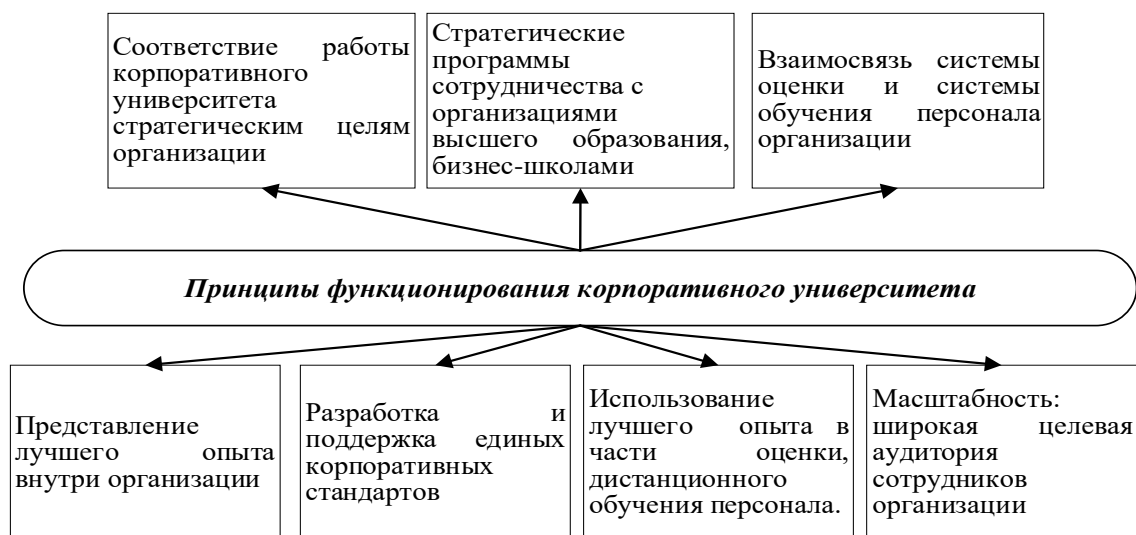


Рисунок 1.12 – Принципы функционирования корпоративного университета  
(авторская разработка)

На основе принципов функционирования корпоративного университета выделим основные функции, которые призван выполнять корпоративный университет (таблица 1.14) [11; 18; 19; 95; 151].

Таблица 1.14 – Функции корпоративного университета (составлено авт. на основе [11; 18; 19; 95; 151])

| №  | Название функции | Содержание функции   |
|----|------------------|--|
| 1. | Учебная          | обучение персонала определенных знаний и умений; подбор преподавателей; определение тематики обучения и подбор учебных программ; обучение клиентов организации.  |
| 2. | Консалтинговая   | проведение практических исследований по вопросам менеджмента; предоставление квалифицированных консультаций руководителям организаций; проведение семинаров по актуальным вопросам работы организации для отдельных подразделений и групп персонала; подготовка персонала к работе в командах. |
| 3. | Адаптационная    | проведение ознакомительных тренингов для новых сотрудников; управление институтом наставничества; содействие эффективной адаптации и социализации нового персонала.  |
| 4. | Контролирующая   | контроль качества проведения учебных занятий; контроль качества освоения знаний; контроль качественных показателей влияния обучения на организационную эффективность.  |
| 5. | Коммерческая     | обучение других заинтересованных лиц на коммерческой основе; предоставление консалтинговых услуг на коммерческой основе.   |

В результате проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что корпоративный университет имеет существенные преимущества перед

консалтинговыми фирмами, институтами повышения квалификации и организациями высшего образования, так как работает не над типовыми, а над конкретными актуальными проблемами организации; подходит к проблемам изнутри и занимается ими постоянно, благодаря чему возникает качественно другой - по сути, генетический - подход, что позволяет рассматривать бизнес-процессы, внешняя среда, менеджмент в реальной динамике, в развитии; занимается решением отдельного задания в комплексе взаимосвязанных вопросов, обеспечивающих перспективу организации в целом; является объектом и способом инвестирования в развитие интеллектуальной базы конкретной организации и ее персонала; позволяет реализовать новые бизнес-инициативы; обеспечивает лучшую адаптацию новых сотрудников и удержание ценных для организации кадров, благодаря высокой корпоративной культуре в организации и возможности непрерывного кадрового роста; является довольно эффективным средством создания корпоративной культуры или развития ее на более высоких уровнях.

В связи с этим, одним из направлений дальнейших исследований является разработка концептуального подхода к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

### **1.3. Концептуальный подход к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета**

В современных условиях важнейшим ресурсом организации является персонал, осуществляющий и поддерживающий функционирование всей организации в ходе текущей деятельности. Достижение стратегических целей организации возможно только при компетентном управлении системой развития персонала, использовании системного подхода к проблемам, возникающим при управлении данной системой. В связи с этим, появляется необходимость в разработке новых подходов к принятию управленческих решений, а также

новейших эффективных технологий, средств и методов профессионального развития персонала организации. Отмеченное свидетельствует о том, что система развития персонала организации является базовым инструментом, обеспечивающим результативность производства, реализацию стратегических целей, а также повышение уровня экономического роста.

В настоящее время вопросы развития персонала являются недостаточно изученными и рассматриваются не только как экономическая категория, но и изучаются другими науками, охватывая достаточно обширную нишу в научных исследованиях, играют ключевую роль в деятельности организаций на внутреннем и внешнем рынках. Система развития персонала каждой организации является одним из ключевых инструментов для повышения уровня рентабельности и достижение высоких рыночных позиций.

Оптимальным путем решения проблем, возникающих в ходе функционирования системы развития персонала, является создание корпоративного университета организации. Корпоративный университет предлагается рассматривать как инструмент системы развития персонала, объединенный единой концепцией, разработанный для управления системой развития персонала в организации [5].

В общем виде основной задачей создания корпоративного университета является повышение эффективности организации за счет системного развития знаний и компетенций персонала. Решение данной задачи достигается за счет реализации следующих целей: передача работникам необходимых знаний, умений, деловых качеств; формирование и поддержание организационной культуры; мотивация и повышения лояльности персонала; создание положительного имиджа организации [54; 74].

Корпоративный университет является движущей силой в организации, так как формирует ценности, руководствует изменениями, и содействует росту и развитию всей организации, эффективно регулирует продуктивность, и таким образом ценен для организации. Отмеченное свидетельствует о необходимости разработки и применения в организациях концептуального подхода

совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (рис. 1.13), основным направлением которого является развитие разнообразных способностей персонала.

Данный концептуальный подход рассматривается как совокупность методов и инструментов анализа эффективности, а также организационно-экономических механизмов и их реализации с целью обеспечения эффективного функционирования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

Предлагаемый концептуальный подход совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета включает: цели развития персонала организации, задачи развития персонала организации; соответствие основным принципам развития персонала организации; блоки выбора моделей, форм и методов развития персонала организации; блок формирования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета; блок моделирования; блок результатов.

Для успешного управления системой развития персонала в организации необходимо определить основные цели и задачи, к ним относятся: определение основных условий развития персонала; повышение уровня профессионализма персонала; оценка уровня развития персонала; повышение уровня развития персонала; разработка учебно-методического и программного обеспечения развития персонала.

Вышеизложенные цели и задачи должны соответствовать основным принципам функционирования системы развития персонала в организации: целостная структура системы развития персонала; последовательную связь видов и форм развития персонала; развитие персонала по отношению к развитию организации должно иметь опережающий характер; универсальность различных форм развития; проведение учета возможностей организации.

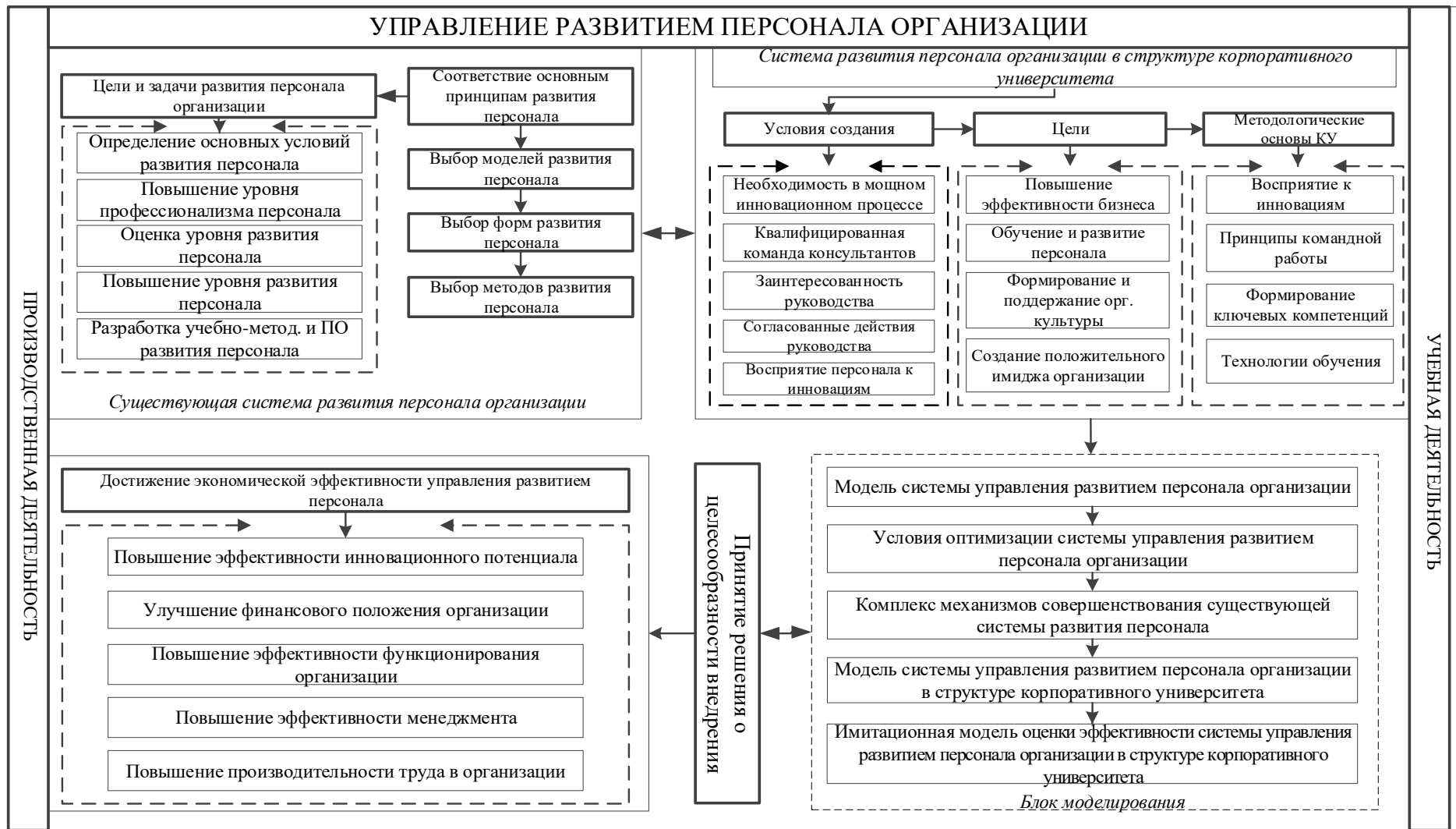


Рисунок 1.13 – Концептуальный подход совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (авторская разработка)



В случае соответствия производится выбор моделей, форм и методов развития персонала организации. Определяя формы и методы развития персонала, необходимо определить то, что форма представляет собой способ существования сущности образца, что служит его выражением, а метод - последовательность действий, которые приводят к желаемому результату. Бурное развитие информационных технологий в образовании значительно расширило количество форм организации обучения, в том числе и в рамках корпоративного образования. Среди них очная, очно-заочная, заочная в ее традиционной форме или с использованием дистанционных методов обучения и смешанная, когда применяется комбинация различных форм обучения.

Блок формирования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета включает в себя: условия создания; задачи; методологические основы.

Создание корпоративного университета организации предшествует идентификация ряда условий, представленных на рисунке 1.14.

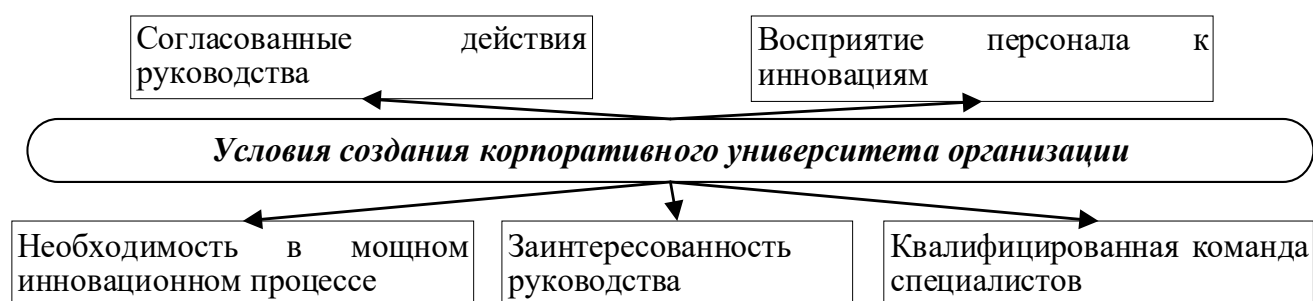


Рисунок 1.14 – Условия создания корпоративного университета организации  
(авторская разработка)

Перечисленные условия обуславливают задачи корпоративного университета (рисунок 1.15).

На основе задач создания корпоративного университета можно выделить необходимые методологические основы корпоративного университета (рисунок 1.16).

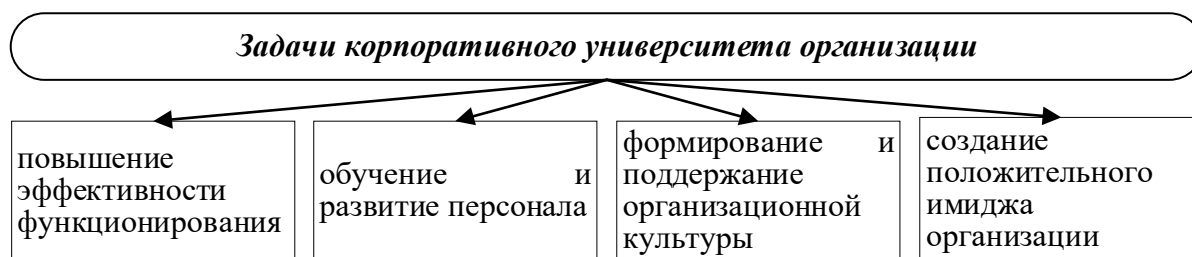


Рисунок 1.15 – Задачи корпоративного университета организации (авторская разработка)



Рисунок 1.16 – Методологические основы корпоративного университета организации (авторская разработка)

Блок моделирования представлен следующими инструментами анализа эффективности и организационно-экономическими механизмами: модель существующей системы управления развитием персонала организации; комплексный механизм совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета; модель предлагаемой системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета; имитационная модель оценки эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

Модель существующей системы управления развитием отображает основные этапы развития персонала организации такие как: определение потребности в развитии персонала, планирование бюджета на развитие персонала, организация развития персонала, оценка эффективности развития персонала, корректировка программ развития персонала.

Данная модель основана на процессном подходе и методах экономико-математического моделирования, позволяет поэтапно проследить процесс развития

персонала в организации, определить «узкие» места для дальнейшего совершенствования существующего процесса.

Совершенствование системы развития персонала позволяет устранить «узкие места» и повысить эффективности ее функционирования с помощью комплексного механизма совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета как основного инструмента развития персонала организации, вне зависимости от формы организации.

Данный комплексный механизм позволяет совершенствовать существующую систему управления развитием персонала в организации и включает в себя механизм совершенствования процесса развития персонала организации, механизм преодоления сопротивления персонала при внедрении корпоративного университета, механизм оценки эффективности развития персонала организации в структуре корпоративного университета методом ассесмент-центра, механизм преодоления цифрового неравенства в организации, механизм внедрения E-learning в систему развития персонала организации.

Механизм совершенствования процесса развития персонала организации позволяет управлять процессом совершенствования существующей системы управления развитием персонала организации и реализуется в пять этапов, включающих построение функциональной модели существующего процесса, аудит существующей системы развития персонала организации, разработка рекомендаций по совершенствованию существующего процесса, построение модели предлагаемого процесса развития, оценка эффективности.

Механизм преодоления сопротивления персонала при внедрении корпоративного университета позволяет регламентировать последовательность действий исполнителей в процессе устранения сопротивления персонала внедрению корпоративного университета в организации.

Механизм оценки эффективности развития персонала организации в структуре корпоративного университета методом ассесмент-центра позволяет регламентировать последовательность действий исполнителей в процессе оценки эффективности персонала в структуре корпоративного университета методом

ассесмент-центра, а также осуществлять контроль на протяжении всего процесса для получения объективных и надежных результатов.

Механизм преодоления цифрового неравенства в организации позволяет минимизировать негативное воздействие цифрового неравенства и осуществлять контроль на протяжении всего процесса для эффективного функционирования организации, повышая ее эффективность и конкурентоспособность.

Механизм внедрения E-learning в систему развития персонала организации позволяет осуществить эффективное внедрение e-Learning в систему развития персонала организации обеспечивая непрерывность процесса развития, благодаря возможности многократного использования мультимедийного образовательного контента, в соответствии со спецификой организацией.

Модель предлагаемой системы представляет собой систему управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета после устранения недостатков, перенаправления информационных и материальных потоков. Данная модель позволяет проанализировать преимущества и степень необходимых изменений в существующей системе.

Имитационная модель оценки эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета основана на методах системной динамики и экономико-математического моделирования, позволяет оценить основные экономические показатели организации, после внедрения предлагаемой системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, такие как динамика прибыли компании, коэффициента экономической эффективности реализации инновационного потенциала и т.д.

В блоке достижение экономической эффективности управления развитием персонала проводится оценка эффективности управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета в соответствии с выбранными моделями, формами и методами развития персонала.

Представленный концептуальный подход обеспечивает комплексное решение проблем, возникающих при совершенствовании системы управления

развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, исходя из необходимости достижения экономической эффективности управления развитием персонала. Позволяет достичь: повышения эффективности инновационного потенциала; улучшения финансового положения организации; повышение эффективности функционирования организации; повышение эффективности менеджмента; повышение производительности труда в организации.

Таким образом, разработан концептуальный подход совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, базирующийся на системном и процессном подходах, направленный на обеспечение эффективности деятельности организации.

В следующем разделе, в соответствии с концептуальным подходом, предложим подходы к формированию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

## **Выводы по разделу 1**

В ходе исследования теоретико-методических управления развитием персонала организации, был проведен терминологический анализ и сформирован понятийно-категориальный аппарат исследования. На основе проанализированного материала предложена собственная трактовка понятий «развитие персонала», «система развития персонала», «управление развитием персонала». Так, в работе развитие персонала представляет собой управляемый процесс повышения профессионального уровня персонала в соответствии с целями организации, обеспечивающий отдачу в виде повышения эффективности от деятельности персонала. Система развития персонала представляет комплекс процессов, разработанный в соответствии со спецификой организации и

направленный на развитие персонала в зависимости от его потребностей и интеллектуального потенциала. В свою очередь «управление развитием персонала» является систематическим процессом, ориентированным на формирование кадров, отвечающих потребностям организации.

Рассмотрены цели развития персонала, меры по развитию персонала, принципы и особенности функционирования системы управления развитием персонала, а также факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях.

Для более глубокого понимания процесса управления развитием персонала организации были проанализированы тенденции использования современных стратегий, модели, формы и методы развития персонала (традиционные и инновационные), а также рассмотрены их основные характеристики.

В качестве инструмента решения задачи о выборе модели развития персонала в организации разработана матрица принятия решения относительно целесообразности реализации в организации модели развития персонала, в соответствии с которой наиболее совершенной формой подготовки и развития кадров для организаций является корпоративный университет.

Предложена авторская трактовка понятия «корпоративный университет», в соответствии с которой корпоративный университет представляет собой систему развития персонала организации, направленную на формирование культуры непрерывного обучения, сотрудничества и инноваций, обеспечение, создание и распространение знаний организации, систематическое развитие ключевых компетенций на основе учебных программ, учитывающих индивидуальные потребности и бизнес-цели организации.

На основании теоретических основ, разработан концептуальный подход к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, базирующийся на системном и процессном подходах, направленный на обеспечение эффективности деятельности организации. Данный концептуальный подход рассматривается как совокупность методов, моделей и инструментов анализа эффективности, а также

организационно-экономических механизмов и их реализации с целью обеспечения эффективного функционирования системы развития персонала в организации.

Предлагаемый концептуальный подход к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета включает цели развития персонала организации, задачи развития персонала организации, соответствие основным принципам развития персонала организации, блоки выбора моделей, форм и методов развития персонала организации, блок формирования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, блок моделирования, блок результатов.

Представленный концептуальный подход обеспечивает комплексное решение проблем, возникающих при совершенствовании системы управления развитием персонала организации, исходя из необходимости достижения экономической эффективности управления развитием персонала, позволяя достичь повышения эффективности инновационного потенциала, улучшения финансового положения организации, повышение эффективности функционирования организации, повышение эффективности менеджмента, повышение производительности труда в организации.

Основные положения первого раздела опубликованы в работах автора [23; 26; 28; 34; 36; 41; 43; 44; 45].

## РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

### 2.1. Зарубежный опыт и современные тенденции в сфере развития персонала организации в структуре корпоративного университета

В условиях цифровизации меняется роль обучения и развития в целом. Способность эффективнее приобретать, накапливать и использовать знания становится важнейшим активом и главным конкурентным преимуществом любой организации. Нехватка квалифицированного персонала и стремительное развитие технологий и сервисов обуславливают необходимость привлечения инвестиций в обучение и развитие персонала.

По данным исследования [66] доля российских организаций, для которых обучение и развитие персонала является задачей наивысшего и высокого приоритета в 2020 году более 40% (рис. 2.1), данный факт свидетельствует о том, что обучение и развитие персонала является одним из приоритетных направлений стратегического развития организаций.

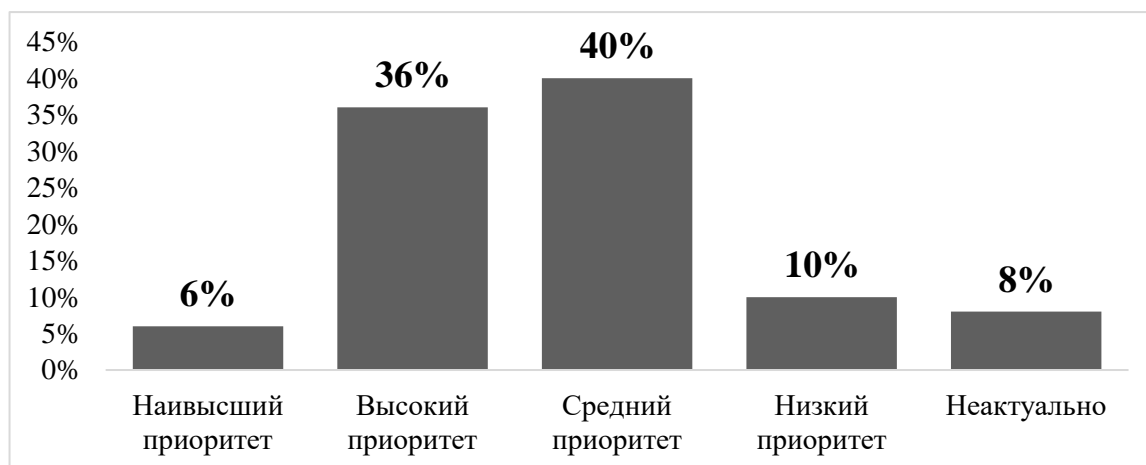


Рисунок 2.1 – Приоритетность российских организаций в области обучения и развития персонала в 2020 году (построено авт. на основе [66])



В условиях цифровизации необходимость обучения и развития персонала обусловлена рядом причин [66] (рис. 2.2): нехватка квалифицированных кадров, изменение стратегии развития организации, неудовлетворительные результаты внутрикорпоративных исследований, заявки руководителей структурных подразделений, расширение или смена сферы деятельности организации, необходимость укрепления кросс-функционального взаимодействия в организации, результаты аттестации персонала (выявленные пробелы в системе компетенций персонала), техническая модернизация производства, стремление персонала к саморазвитию, обязательные требования контролирующих органов, ухудшение финансовых, операционных показателей организации, изменение законодательства, реструктуризация.

Потенциал организаций в части трансформации производства с использованием новых технологий ограничен нехваткой навыков среди работников. Отсутствие готовых кадров побуждает работодателей расширять свои программы развития персонала. На данный момент программы развития персонала доступны для 62% сотрудников, то к 2025 году их охват вырастет еще на 11% [65].

В перспективе программы развития персонала организаций будут сочетать различные подходы: с привлечением внутренней и внешней экспертизы, новых образовательных технологий и инструментов в рамках как формальных, так и неформальных путей приобретения новых навыков.

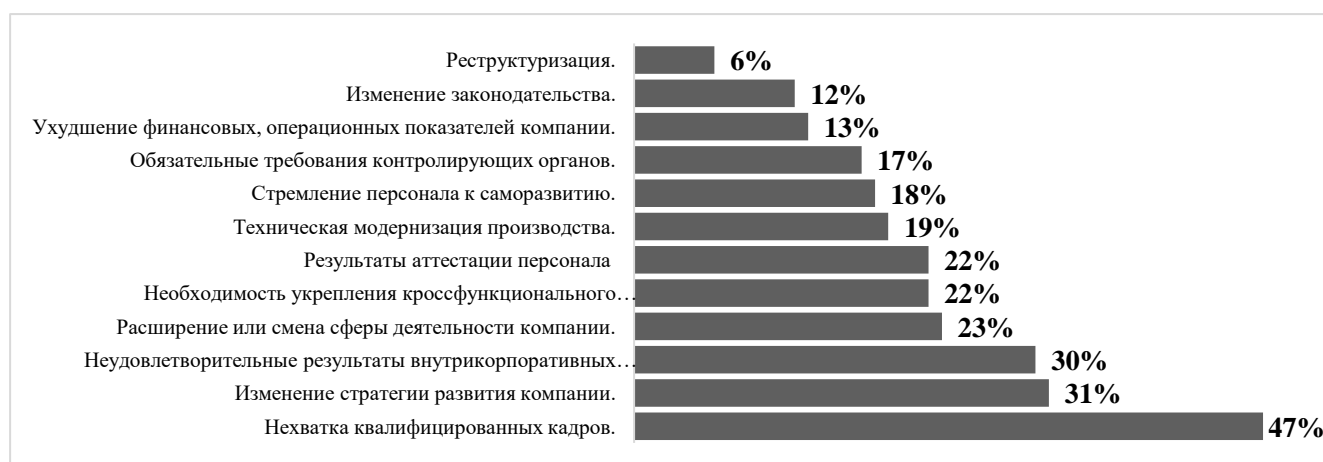


Рисунок 2.2 – Основные причины обучения и развития персонала (построено авт. на основе [66])

В то же время, расширение доступности программ развития персонала в организациях может быть нивелировано ограниченным спросом на него со стороны самих работников. Сейчас только 42% сотрудников используют возможности программ развития персонала при поддержке работодателя. Тем не менее работодатели считают, что приобретение новых навыков должно стать постоянной составляющей рабочего процесса — и число таковых выросло с 65% в 2018 году до 94% в 2020 году [65].

Согласно данным исследования [76], работодатели рассчитывают в первую очередь на внутренний потенциал для реализации программ развития персонала: при этом до 39% программ развития осуществлять с помощью внутренних ресурсов, 16% дополнять платформами онлайн-обучения и 11% - внешними консультантами (рис. 2.3).

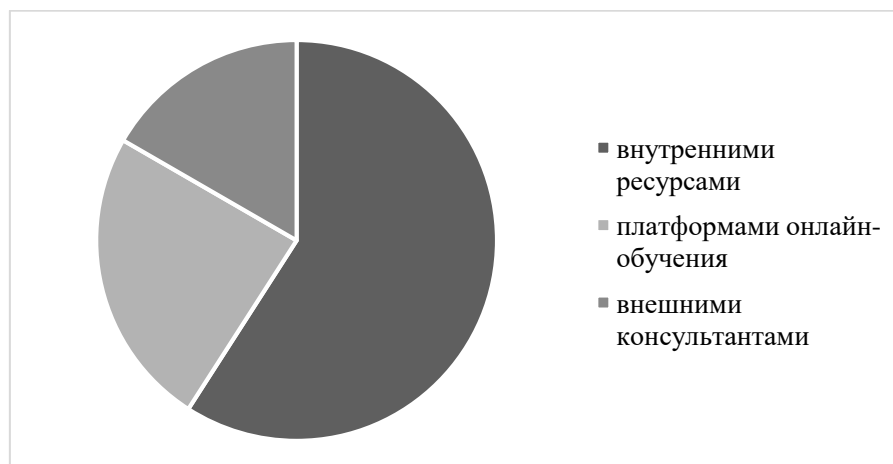


Рисунок 2.3 – Структура ресурсов при реализации программ развития (построено авт. на основе [76])

По данным из совместного доклада Центра стратегических разработок и Лаборатории исследований рынка труда ВШЭ, развитие персонала осуществляется практически в половине существующих в РФ крупных и средних организаций, что значительно превосходит показатели ряда стран, таких как Германия, Португалия, Польша. В то же время доля работников, охваченных такими программами, в РФ составляет всего около 13% работников страны, что значительно ниже, чем в большинстве европейских стран (в Германии –35%, в Испании –51%, в Швеции –

70%) [76].

В периоды экономических рецессий 2009–2011 годов и 2014–2016 годов доля организаций, предоставляющих развитие своим сотрудникам, сокращалась, но показатели вовлеченности работников практически не менялись. Наиболее высокие показатели охвата программами развития (рис. 2.4) демонстрирует добывающий сектор (26%), на втором месте (18%) — транспорт и связь, производство и распределение электроэнергии, газа и воды. На третьем — обрабатывающие производства (17,7%) [128].

Наименее активны в этой сфере организации, занимающиеся торговлей, гостинично-ресторанным бизнесом, а также сельским хозяйством.

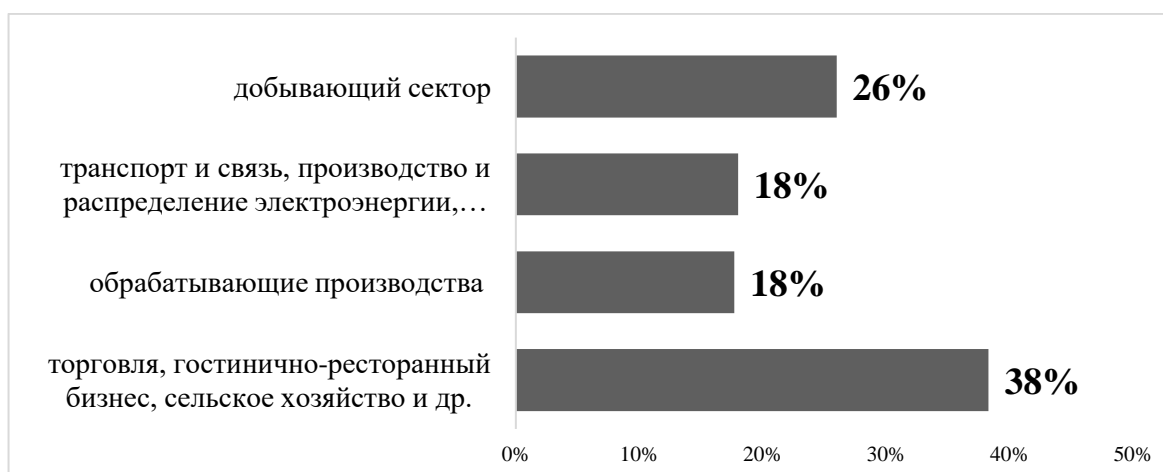


Рисунок 2.4 – Охват образовательными программами в организациях по секторам экономики (построено авт. на основе [128])

Согласно докладу Всемирного банка, работодатели отмечают существенную нехватку социальных и поведенческих навыков у работников, в том числе предполагающих умение работать с людьми. В том числе отмечается острая нехватка когнитивных навыков высокого порядка — умение решать проблемы, возникающие в ходе работы [49].

Государственная поддержка развития персонала организаций в России относительно невелика, впрочем, похожим образом ситуация выглядит и в других странах. По данным Всемирного банка, в среднем только 21% организаций даже в

развитых странах могут использовать государственные средства для поддержки своих сотрудников путем развития профессиональных умений и навыков [49].

По данным исследования Всемирного экономического форума (ВЭФ) «TheFuture of Jobs 2020», опрошенные организации указывают, что они стремятся изменить структуру своей цепочки создания добавленной стоимости (55%). В результате этих процессов, по оценке работодателей, к 2025 году число рабочих мест для выполнения рутинных обязанностей сократится с 15,4% до 9%, а доля рабочих мест, требующих инновационных навыков, увеличится с 7,8% до 13,5% от общей численности сотрудников (рис. 2.5) [65].

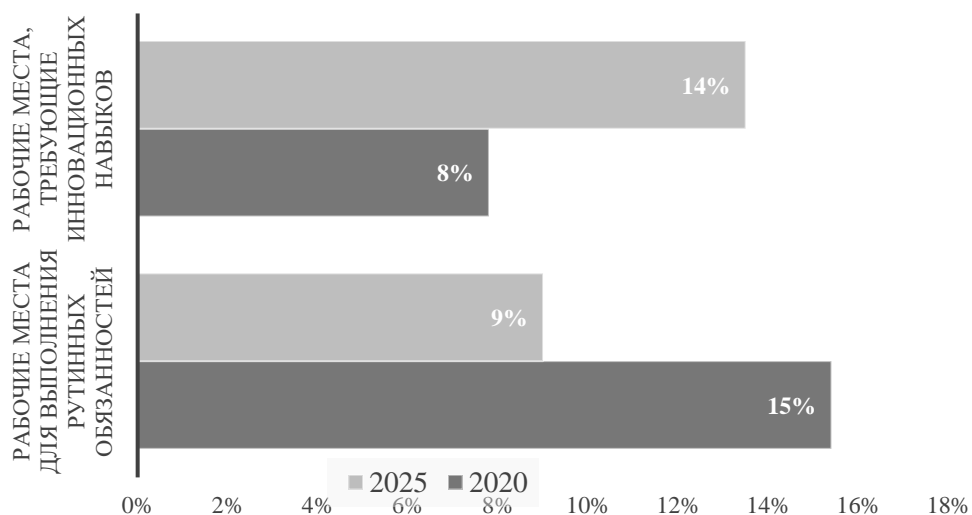


Рисунок 2.5 – Прогноз изменения структуры рабочих мест 2020-2025 гг.  
(построено авт. на основе [65])

В 2020 году был опубликован отчет по данным более чем 9 тыс. респондентов во всем мире. Согласно данному исследованию, более 70% организаций-респондентов в России и других странах в первую очередь планируют обучать и развивать текущих сотрудников [76].

Большинство работников в России, так же, как и за рубежом, считают наличие у работодателя программ развития персонала важным преимуществом. Такие выводы можно сделать из опроса российской платформы онлайн-рекрутинга hh.ru [75]. Опрос проводился среди 5,7 тыс. соискателей (в том числе 2,1 тыс. работающих в организациях). Однако интерес к развитию закономерно снижается

по мере роста опыта сотрудника. Так, если за плечами человека уже более десяти лет трудового стажа, то тяга к знаниям начинает угасать, и только 68% таких сотрудников считают, что развитие обязательно для всех. Для 18% опрошенных наличие такой системы было бы плюсом, но они не посчитали бы ее отсутствие критичным. Больше всего соискателей, заинтересованных в возможностях развития, оказалось среди работающих в сферах добычи сырья (84%) и обеспечения безопасности (84%), а меньше всего — среди юристов (61%), бухгалтеров (62%) и занимающихся логистикой (64%). Среди тех, кто сейчас трудоустроен, только чуть более половины (56%) заявили, что в их организациях есть системы развития сотрудников. При этом 18% работающих соискателей не пользовались возможностью пройти программу развития

Нехватка квалифицированных кадров в России, как и в Донецкой Народной Республике является наиболее острой проблемой и с каждым годом усиливается. Данная тенденция обусловлена тем что уровень знаний и навыков выпускников часто не удовлетворяет работодателей, отсутствует работающая на практике система трудоустройства выпускников и мотивации персонала для работы на той или иной должности, у наиболее востребованных на рынке профессий зарплатные ожидания кандидатов завышены, обладатели редких специализаций часто переквалифицируются, переходят в другие сферы по причине более привлекательных зарплатных предложений [124]. В связи с этим многие организации внедряют стратегии преодоления данной тенденции.

Наиболее эффективной стратегией преодоления нехватки квалифицированных кадров, а также ряда других проблем является развитие персонала в структуре корпоративного университета организации. Корпоративный университет представляет собой постоянно функционирующую систему обучения и развития, направленную на реализацию стратегической цели организации путем развития актуальных компетенций персонала как управленческих, так и квалификационных. Может быть представлен как полноценной образовательной организацией с собственной инфраструктурой и управлением, так и виртуальной структурой, в которой весь процесс обучения реализуется через аутсорсинговую

сеть, а также в смешанной форме, что позволяет выбрать форму реализации в зависимости от финансовых возможностей организации.

Корпоративные университеты помимо обучения и развития персонала компании осуществляют формирование и развитие внешнего кадрового резерва, сотрудничество со школами, средне специальными и высшими учебными заведениями, реализацию программ профориентации, позволяя интегрировать все ступени профессионального образования, осуществляя не только профессиональную переподготовку и повышение квалификации, но и полноценную профессиональную подготовку [1; 61].

В России создание корпоративных университетов стало трендом в последние десять лет. Такие центры развития требуют больших финансовых ресурсов, а также постоянного и максимально быстрого совершенствования технической базы. Корпоративные университеты, созданные крупными и успешными организациями, помогают управлять знаниями своих сотрудников, объединять имеющийся в организации опыт, одновременно повышать квалификацию сотрудников, мотивировать их и усиливать лояльность [14].

Определился современный тренд на рынке труда: корпоративные университеты и в целом отделы обучения и развития организаций стали важнейшими инструментами для удержания сотрудников. В условиях цифровизации способность и готовность организации развивать своих сотрудников ценятся в качестве бренда работодателя [14].

Система обучения, тесно связанного с практикой, начала разрабатываться еще в 20-ые — 30-ые годы XX века, когда индустриализация экономики стала принимать особый размах и масштабность. При этом процесс приближения обучения к практике производства имел свои особенности [67].

Первые корпоративные учебные центры как прообразы современных корпоративных университетов возникли в США в 1950-х. Взрывной рост корпоративных университетов произошел в 1990–2000-х: в США их число увеличилось с 40 в середине 1980-х до 400 в начале 1990-х и более чем двух тысяч в 2000 году, а в Европе, где корпоративные университеты стали появляться с начала

1970-х, их распространение активно началось в 1990-е, и к 2001 году их было уже не менее 100 [78].

В СССР были так называемые ВТУЗы — высшие технические учебные заведения при крупных предприятиях, являются классическим примером корпоративных университетов. В обычных институтах в советское время работодатели также участвовали в учебном процессе — обеспечивали практику, направляли своих сотрудников читать спецкурсы.

ВТУЗы являются наиболее известной формой интеграции высшего технического образования и производства в историческом плане на территории бывшего СССР. Втузы делятся на заводы-втузы и втузы-заводы. При заводах-втузах вузы становятся составной частью предприятия. При втузах-заводах предприятие является частью вуза. Зачаточные формы втузовской системы зародились еще в 1918 году на базе Петроградского технологического института. В нем использовалось чередование обучения и работы: студенты наряду с учебой много времени уделяли практической работе на заводе. Такая работа выходила за пределы учебной практики, она становилась органической частью интегральной образовательно производственной деятельности студентов. При этом между предприятием и вузом налаживались тесные деловые контакты: лаборатории института выполняли заказы предприятий, а предприятия, в свою очередь, помогали институту [165].

Система позволяла использовать технические возможности цехов и лабораторий заводов для образовательного процесса, для рационализаторской и исследовательской активности студентов. Завод-втуз создавал условия для выполнения реальных курсовых и дипломных проектов, внедрения их в производство. В результате студент завода-втуза с первых дней обучения был включен в производственный процесс реального предприятия [87].

В 80-е годы на смену втузовской системе пришла другая форма интеграции высшего технического образования и производства — целевая интенсивная подготовка специалистов (ЦИПС). Данная форма должна была модернизировать систему «завод-втуз». В основу ЦИПС были положены требования, предъявляемые

к выпускнику потенциальным работодателем. Вуз должен был оперативно вносить изменения в учебные планы, в соответствии со стратегическими запросами отрасли [149].

Наиболее яркой формой интеграции профессионального образования и производства в европейском образовании является дуальная система обучения в Германии. Возникшая в ФРГ в 1960-х гг. она получила мировое признание и продолжает развиваться и показывать свою эффективность в настоящее время. В рамках дуальной системы обучения осуществляется интеграция двух учебно-производственных сред – частного предприятия и государственной профессиональной школы. Подобная интеграция приводит к интенсивному взаимопроникновению педагогических и производственных составляющих и, конечно же, – образовательной и профессиональной деятельности [163]. Дуальная система основана на вовлечении в подготовку кадров предприятий и фирм, которые готовы на существенные затраты на обучение работников. С точки зрения предпринимателей это выгодное вложение капитала. При этом бизнесмены заинтересованы не только в результатах обучения, но и в его содержании и организации. В итоге дуальная система позволяет преодолеть разрыв производственной и образовательной сфер в вопросах подготовки профессиональных кадров [115].

В последнее время на фоне активного технологического перевооружения ряда организаций возникает необходимость реанимировать систему ВТУЗов. Ее реализация особенно актуальна в условиях использования дистанционных образовательных технологий.

Увеличение спроса на обновление знаний, рост значения непрерывного образования усиливают связи бизнеса и образовательных учреждений за счет организации различных вариантов обучения без отрыва от производства, которое получило название корпоративного. Партнерство организации и высшего учебного заведения позволяет сформировать среду корпоративного образования, интегрирующую научно-образовательный, интеллектуальный, информационный, материально-технический и кадровый потенциал ВУЗа и организации.



Эффективное непрерывное корпоративное образование можно обеспечить лишь в интегрированной структуре высшего профессионального и корпоративного образования [6; 101; 174].

В качестве подобной интегрированной структуры выступает корпоративный университет.

Сфера распространения корпоративных университетов в современном мире не ограничивается крупными компаниями – этот формат организации корпоративного обучения используется в малых и средних компаниях, организациях некоммерческого сектора, а также в государственных органах управления федерального и регионального уровней. В случае госуправления примерами могут быть: в США – Defense Acquisitions University на федеральном уровне и Chesterfield University на уровне графства; в России – Университет управления Правительства Москвы и Корпоративный университет Ульяновской области. В 2021 году в мире насчитывается более 4000 корпоративных университетов [78].

Во многих странах мира корпоративные университеты являются важнейшим элементом образования и корпоративной культуры. Идея корпоративных университетов зародилась в 1960-х гг. в компании быстрого питания (Макдоналдс). С целью адаптации выпускников школ MBA компания организовала собственный образовательный центр «Университет Гамбургер» (Hamburger University).

Анализ статистических данных, представленных на рисунке 2.6, свидетельствует о росте количества корпоративных университетов в мире, подтверждая то, что корпоративный университет является эффективной технологией развития персонала организации.

Данная тенденция подтверждается анализом истории употребления понятия «corporate university» (корпоративный университет), проведенный с использованием on-line сервиса Books Ngram Viewer, в англоязычной литературе этот термин начал использоваться начиная с 1960-х годов, однако с 1993 по 2000 годов обрел особую популярность (рис. 2.7). В период с 2000 года и по 2021 год наблюдается стабильный интерес к данной проблематике.

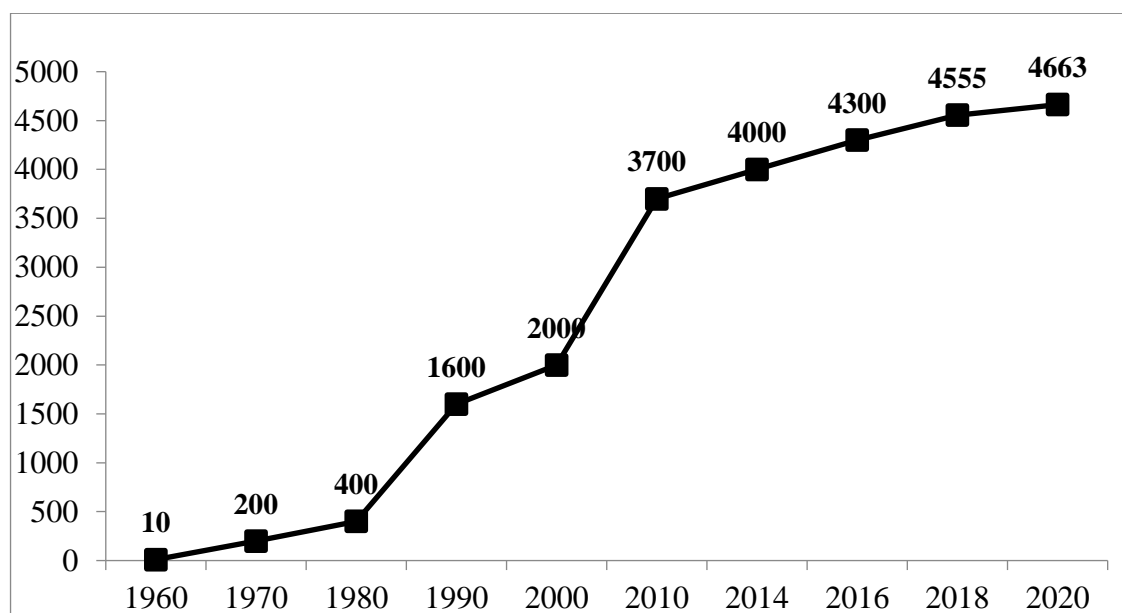


Рисунок 2.6 – Количество корпоративных университетов в мире 1960-2020 гг.  
(построено авт. на основе [167; 171])

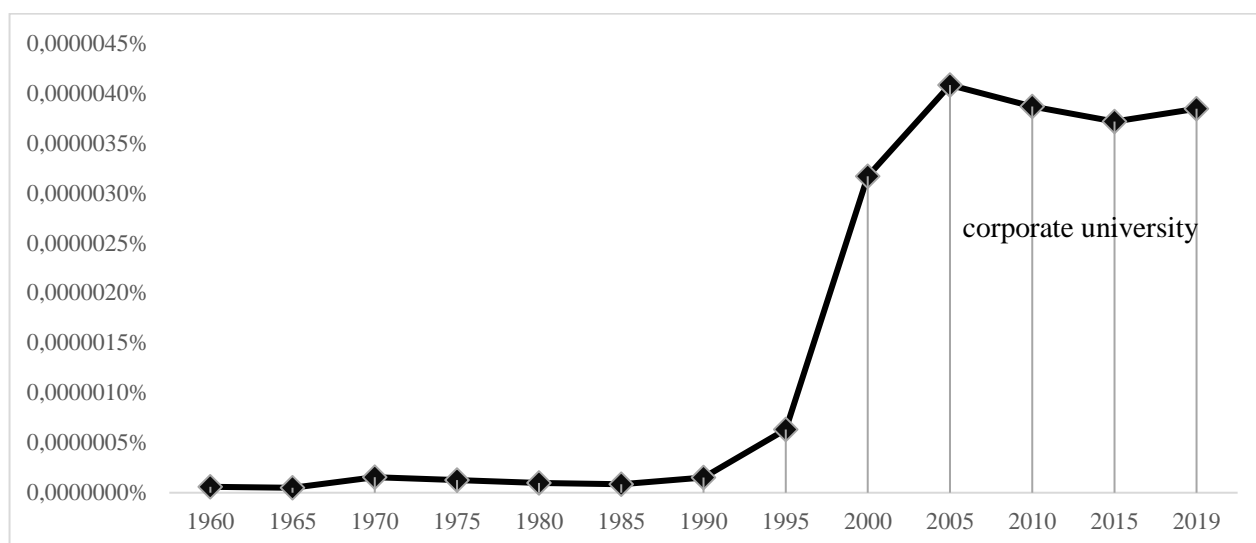


Рисунок 2.7 – Анализ истории употребления понятия «корпоративный университет» в англоязычной литературе с 1960 по 2019 гг. (авторская разработка)

В России активно действуют более 40 корпоративных университетов (более 100 российских компаний заявляли о наличии у них проекта или программы «корпоративный университет»).

В России идею корпоративного университета в начале 1990-х гг. распространили крупные западные корпорации. В 1990-е гг. корпоративные

университеты появились и в России, однако первоначально лишь в подразделениях или филиалах западных компаний.

Позднее, следуя международным трендам и ориентируясь на лучшие практики в этой сфере, крупные российские организации также приступили к созданию собственных корпоративных университетов. В качестве примеров можно привести корпоративные университеты «ВымпелКома», Сбербанка, «Северстали», «Сибнефти», Российских железных дорог, «УРАЛСИБа» и др. К настоящему времени некоторые из них уже признаны международным профессиональным сообществом как лидеры бизнес-образования [159].

Как показывает анализ истории употребления понятия «корпоративный университет», проведенный с использованием on-line сервиса Books Ngram Viewer, в русскоязычной литературе этот термин начал использоваться начиная с 1990-х годов, однако в первое десятилетие 2000-х годов обрел особую популярность (рис. 2.8). После падения интереса отечественных исследователей к этой проблеме в период с 2011 по 2016 года, в последние 5 лет отмечается возобновление интереса к данной проблематике.

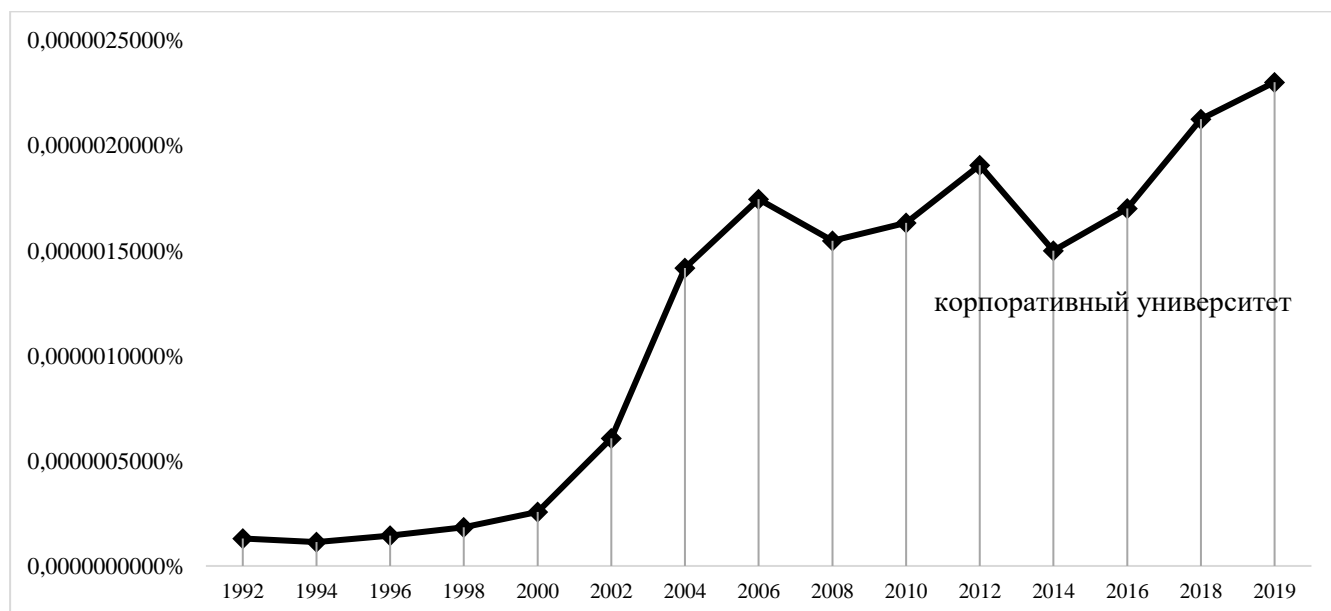


Рисунок 2.8 – Анализ истории употребления понятия «корпоративный университет» в русскоязычной литературе с 1990 по 2019 гг. (авторская разработка)

GlobalCCU – одна из основных глобальных ассоциаций корпоративных университетов, созданная в 2005 г. Глобальная ассоциация корпоративных университетов объединяет корпоративные университеты ведущих компаний из более 50 стран мира. В жюри международного профессионального конкурса GlobalCCU входят главы корпоративных университетов Microsoft, Siemens, ArcelorMittal, Danone и других ведущих компаний мира.

Премия GlobalCCU определяет сильнейшие корпоративные университеты в 8 номинациях: лучший корпоративный университет, результаты деятельности, культура, корпоративная ответственность, брендинг, всесторонний человеческий и цифровой подход, инновации и технология года [168].

В результате проведенного анализа (таблица 2.1) выявлено, что, начиная с 2015 года российские корпоративные университеты выходят на мировую арену.

В 2015 году корпоративный университет Сбербанка стал серебряным призером в номинации «Лучший корпоративный университет – В целом» за достижения в корпоративном обучении и развитии.

В 2017 году лауреатами премии стали два российских корпоративных университета. Корпоративный университет Сбербанка стал лучшим в номинации «Лучший корпоративный университет – Влияние на бизнес», в которой оценивается влияние корпоративного университета на бизнес материнской компании, а также корпоративный университет ТелеСистемы получив серебро в номинации «Лучший корпоративный университет – Инновации и технология года».

В 2019 году престижную награду получил корпоративный университет Росатом, получив серебро в номинации «Лучший корпоративный университет – В целом».

В Донецкой Народной Республике сфера развития персонала представлена следующим комплексом мероприятий: дополнительное профессиональное обучение; переподготовка и повышение квалификации кадров [64].

Таблица 2.1

Анализ результатов премии глобальной ассоциации корпоративных университетов за 2015-2019 гг. (составлено авт.

на основе [168])

| Год  | Награда | Номинации: Лучший корпоративный университет |                                       |                                      |                                     |  |                                    |
|------|---------|---|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--|------------------------------------|
|      |         | В целом                                     | Влияние на бизнес                     | Культура и бренд                     | Корпоративная ответственность       | Человеческий и цифровой подход             | Инновации                          |
| 2015 | Золото  | Banco do Brasil, UniBB (Бразилия)           | Hilton Worldwide University (США)     | Anand U (Индия)                      | Университет Мандири (Индонезия)     | -  | openSAP (Германия)                 |
|      | Серебро | Сбербанк (Россия)                           | FirstAcademy, (Нигерия)               | Training @ Pirelli, (Италия)         | -                                   | -  | Hoerbiger Campus (Швейцария)       |
|      | Бронза  | Telkom Corporate University (Индонезия)     | Deniz Academy (Турция)                | Hoerbiger Кампус (Швейцария)         | -                                   | -  | EY University (Бразилия)           |
| 2017 | Золото  | Banco Bradesco SA, (Бразилия)               | Сбербанк, (Россия)                    | Aditya Birla, (Индия)                | African Global Operations,(ЮАР)     | DAU, (США)                                 | Banco do Brasil, (Бразилия)        |
|      | Серебро | PT Telekomunikasi, (Индонезия)              | Turkcell, (Турция)                    | Saixa Econômica Federal, (Бразилия)  | Banco Central do Brasil, (Бразилия) | Turk Telekom, (Турция)                     | ТелеСистемы (Россия)               |
|      | Бронза  | Software AG , (Германия)                    | Petronas, (Малайзия)                  | EDP, (Португалия)                    | Gas Natural Fenosa, (Испания)       | Yapi Kredi, (Турция)                       | Vale (Бразилия)                    |
| 2019 | Золото  | Tbk. (Индонезия)                            | Arcos Dorados - McDonald's (Бразилия) | Bilfinger (Германия)                 | ООО «ДТЭК» (Украина)                | Fiat Chrysler Automobiles Latam (Бразилия) | Saixa Econômica Federal (Бразилия) |
|      | Серебро | Росатом (Россия)                            | UBS AG (Швейцария)                    | Banco Santander Brasil SA (Бразилия) | SAP (Ирландия)                      | Banco do Brasil (Бразилия)                 | Infosys Limited (Индия)            |
|      | Бронза  | Aditya Birla Group (Индия)                  | Tata Group (Индия)                    | TVS Motor Company (Индия)            | -                                   | Мин.финансов Индонезии (Индонезия)         | -                                  |

Особенности реализации и основные требования к дополнительным профессиональным образовательным программам определены: ст. 73 Закона Донецкой Народной Республики «Об образовании» от 19.06.2015 г. № 55-ІНС; Положением о порядке осуществления дополнительного профессионального образования работников образовательных организаций и научных учреждений, утвержденным Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 27.02.2015 г. № 2-16; Правилами формирования, разработки и утверждения дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, утвержденными приказом Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики от 02.09.2016 г. № 888; Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 10.03.2017 № 3-25 утвержден Порядок профессионального обучения и дополнительного профессионального образования по направлению территориальных органов Республиканского центра занятости Донецкой Народной Республики.

Действующая система образования в Донецкой Народной Республике поддерживает различные формы дополнительного профессионального образования, включая получение образования в негосударственных образовательных организациях. В этой связи организации, оказывающие услуги по реализации вышеуказанных образовательных программ, должны иметь документ, подтверждающий право на осуществление образовательной деятельности – лицензию на осуществление образовательной деятельности с указанием вида образования, выданную в установленном порядке лицензирующим органом Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики.

Формы обучения по дополнительным образовательным программам и основным программам профессионального обучения определяются организацией, осуществляющей образовательную деятельность, самостоятельно, если иное не установлено законодательством Донецкой Народной Республики. Дополнительное профессиональное образование в Республике представлено 148 государственными и муниципальными организациями различных ведомств, а также Центром

подготовки и развития персонала (ЦПиРП) для работников энергетической сферы.

Центр подготовки и развития персонала (ЦПиРП) для работников энергетической сферы основан в 2019 году на базе Республиканского предприятия «Региональная энергопоставляющая компания». Центр осуществляет обучение, переподготовку, повышение квалификации сотрудников энергетической сферы ДНР, руководствуясь лицензией на осуществление образовательной деятельности, выданной Аккредитационной коллегией Министерства образования ДНР, которая дает возможность в стенах Центра обучать не только работников РП «РЭК», но и специалистов других энергокомпаний Республики с получением соответствующего свидетельства государственного образца. Центр подготовки и развития персонала (ЦПиРП) является единственным аккредитованным в ДНР учебным центром, который позволяет слушателям получить дополнительное профессиональное образование с минимальным отрывом от производства [56].

Функционирование Центра подготовки и развития персонала (ЦПиРП) направлено на выполнении следующих задач: подготовка персонала по ключевым профессиям энергетиков; организация специального обучения по вопросам охраны труда и промышленной безопасности как для рабочих, так и инженерно-технических специальностей; проведение курсов целевого назначения и повышения квалификации [56].

Все обучающие программы, реализуемые центром сформированы на базе действующих нормативных документов с учетом квалификационных требований по профессиям. При этом Центр подготовки и развития персонала не ограничивается существующими базовыми программами подготовки, в нем изучают передовой опыт, планируют внедрять лучшие практики в сфере подготовки специалистов, непрерывно повышать квалификацию педагогического состава, активно привлекать к работе квалифицированных энергетиков по всем направлениям работы [56].

Для обеспечения Республики высококвалифицированными конкурентоспособными кадрами необходима модернизация действующей системы развития персонала. В основу такой модернизации должна быть положена

реализация ряда задач: мониторинг, диагностика и прогнозирование состояния рынка труда Республики; переосмысление роли профориентации и ее реализация в принципиально новом контексте; реализация практико-ориентированного подхода в профессиональном образовании для усиления качества овладения навыками обучающихся; организация объективной и независимой оценки уровня овладения обучающимися профессиональными компетенциями; трудоустройство лиц, составивших избыточное предложение на рынке труда по невостребованным и неперспективным профессиям за счет переподготовки кадров; разработка эффективной системы развития персонала; проведение занятий или тренингов для владельцев организации; разработка системы мотивации предпринимателей для получения какого-либо дополнительного высшего образования во время ведения бизнеса [164].

Таким образом, систематизирован зарубежный опыт и современные тенденции в сфере развития персонала организации в структуре корпоративного университета, выявлено, что развитие персонала в структуре корпоративного университета организации является наиболее эффективной стратегией преодоления нехватки квалифицированных кадров, а также ряда других проблем организации.

Направлением дальнейшего исследования является разработка методического подхода к анализу и оптимизации системы управления развитием персонала организации.

## **2.2. Методический подход к анализу и оптимизации системы управления развитием персонала организации**

Донецкая Народная Республика испытывает острую нехватку кадров во многих отраслях промышленности и в социально-экономической сфере. В частности, есть проблемы в обеспечении кадрами в медицине, образовании, также



в организациях горнодобывающей отрасли и в металлургии нужны высококвалифицированные инженеры.

Развитие человеческого капитала, формирование системного подхода к решению задачи восполнения потребностей рынка труда в квалифицированных кадрах в 2019 г. и на перспективу обозначено одним из приоритетных направлений развития Донецкой Народной Республики [164].

Текущая ситуация в Республике требует от организаций всех форм собственности активизации усилий для достижения стабильных условий функционирования и получения возможностей постепенного экономического роста в ближайшей перспективе. В основу такой активизации должна быть положена интенсификация всех без исключения составляющих производственно-хозяйственной деятельности с акцентированием внимания на развитие персонала, так как инвестиции в развитие персонала имеют положительное влияние не только на уровень прибыльности организации, но и на развитие экономики в целом [97; 120].

Современные организации работают в условиях постоянных изменений, для восприятия и освоения которых необходимо непрерывное развитие профессиональных знаний и навыков. Как показывает анализ истории употребления понятия "развитие персонала", проведенный с использованием on-line сервиса Books Ngram Viewer, в русскоязычной литературе этот термин начал использоваться начиная с 1990-х годов и с каждым годом приобретает все большую популярность, начиная с 2010 года наблюдается устойчивый рост интереса к данной проблематике, который сохраняется и в настоящее время (рис. 2.9).

Ускоренное развитие научно-технического прогресса и стремительное устаревание профессиональных знаний и навыков являются определяющими факторами в создании эффективной системы профессионального развития персонала организации. Непрерывное развитие рассматривается как главный фактор, способствующий повышению эффективности и конкурентоспособности персонала, а также организации в целом [58; 94; 96]. В связи с этим первоочередной задачей является формирование современной системы развития персонала,

позволяющей достигать поставленных бизнес-целей, а также обладающей определенным уровнем эффективности. Построение эффективной системы развития персонала невозможно без детального анализа и подробного описания существующего процесса развития.

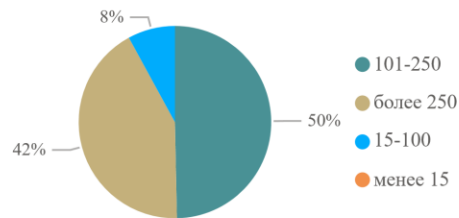


Рисунок 2.9 – Анализ упоминания понятия «развитие персонала» в русскоязычной литературе с 1990 по 2019 год (авторская разработка)

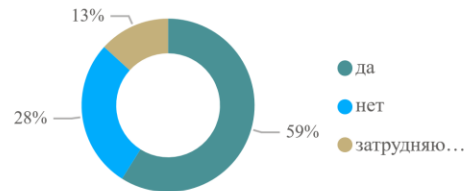
В рамках исследования был проведен опрос организаций, с использованием инструментария Google формы, для определения основных характеристик процесса развития персонала. Ссылка на анкету (Приложение Б) была направлена 450 организациям, осуществляющих различные виды экономической деятельности и имеющих разное количество штатных сотрудников и получили ответы от 151 организации, из которых 62% имеют в структуре организации подразделение или сотрудника отвечающего за развитие персонала. Важно отметить, что 59% руководителей отметили, что развитие персонала способствует повышению эффективности работы сотрудников. Результаты опроса представлены на рисунке 2.10.

Процесс развития персонала представляет собой последовательность взаимосвязанных этапов, выполняемых различными исполнителями с целью достижения эффективного функционирования организации. Для описания особенностей данного процесса разработана процессная модель в нотации IDEF0.

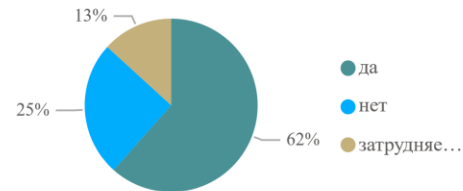
Укажите количество сотрудников в вашей организации



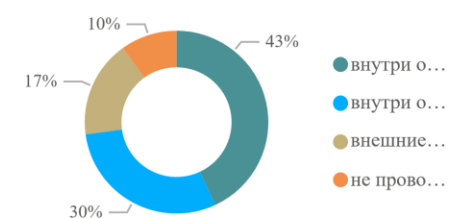
Считаете ли Вы, что развитие способствует повышению эффективности работы сотрудника...



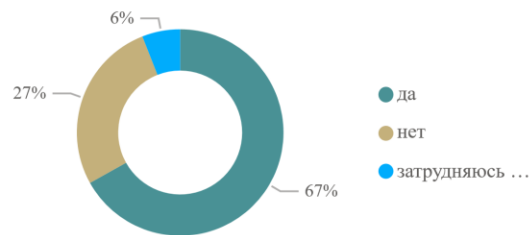
Есть ли в вашей организации подразделения или сотрудник, ответственные за развитие персон...



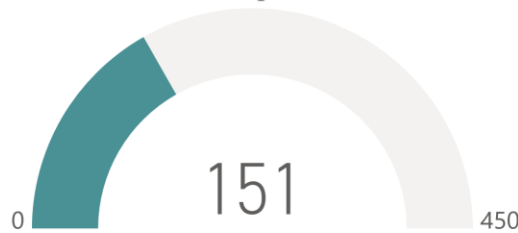
Как осуществляется развитие персонала Вашей организации?



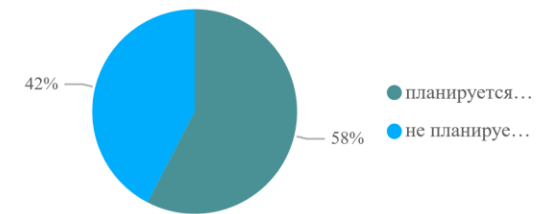
Осуществляется ли в вашей организации анализ потребности в развитии персонала?



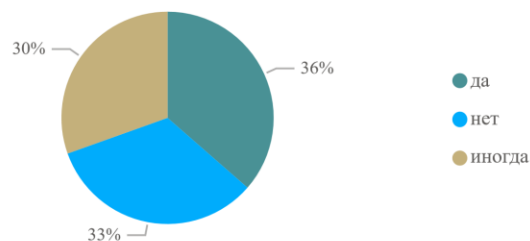
Количество респондентов



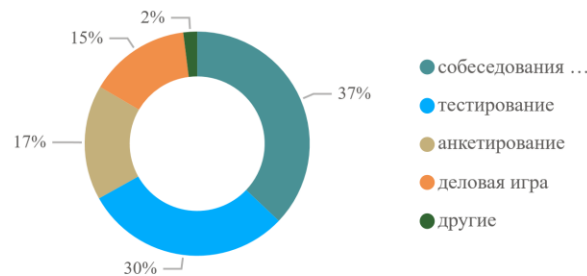
Планируется ли в организации бюджет на развитие персонала?



По результатам оценки эффективности осуществляется ли корректировка программ развития?



Какие методы оценки эффективности развития персонала используются в организации?



Оцените степень Вашей удовлетворенности системой развития персонала?

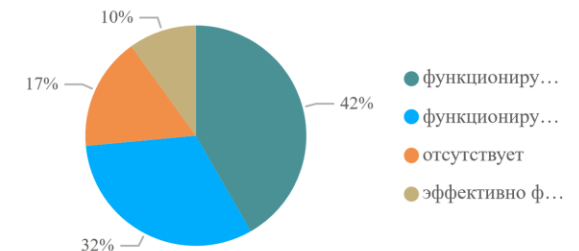


Рисунок 2.10– Результаты опроса выявления основных характеристик процесса развития персонала (авторская разработка)

Описание процесса с помощью методологии IDEF0 называется функциональной моделью, которая позволяет описать существующие бизнес-процессы, с помощью естественного и графического языка.

Целью моделирования является построение модели системы управления развитием персонала организации, основанной на методах экономико-математического моделирования и процессном подходе, которая позволяет поэтапно проследить развитие персонала в организации, определить «узкие» места и усовершенствовать рассматриваемый процесс.

Точкой зрения рассматриваемой модели является руководство организации.

Субъектом моделирования является исследуемая система, а также проходящие внутри неё процессы.

Основными элементами модели являются: механизмы (руководство организации, отдел развития персонала, внешний консультант, персонал организации, бухгалтерия); управление (стратегический план организации, положение о системе развития персонала, приказ о развитии персонала, трудовой договор, инструкции).

По результатам проведенного опроса выявлено, что система управления развитием персонала большинства организаций включает в себя следующие основные подпроцессы (рис. 2.11): определение потребности в развитии персонала; планирование бюджета на развитие персонала; организация развития персонала; оценка эффективности развития персонала; корректировка программ развития персонала.

Подпроцесс 1. Определение потребности в развитии персонала. Потребность в развитии персонала возникает на уровне организации, подразделения и отдельных сотрудников. Источниками возникновения данной потребности являются перемены во внешней среде, технологические изменения, изменения стратегии, организационной структуры и т.д. В качестве субъектов, выявляющих потребность в развитии персонала организации, выступают руководство организации и руководители подразделений.

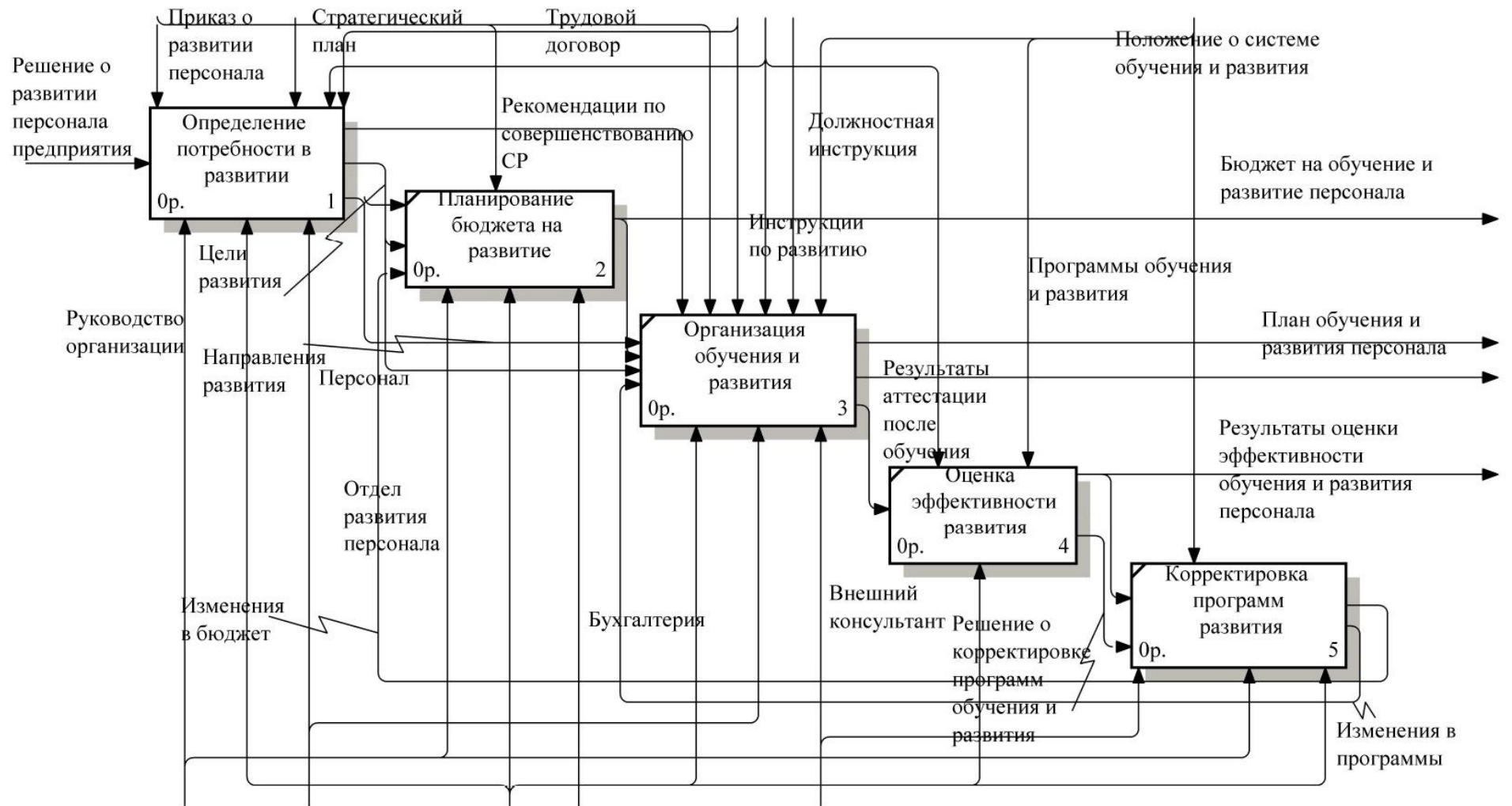


Рисунок 2.11 – Диаграмма модели системы управления развитием персонала организации (уровень А0)  
(авторская разработка)

В рамках данного подпроцесса проводится анализ системы развития персонала, осуществляется первичная оценка персонала, а также оценка эффективности системы развития персонала, определяются цели и основные направления развития персонала. Результатом данного подпроцесса являются цели и направления обучения и развития персонала организации, а также рекомендации по совершенствованию системы развития персонала.

Подпроцесс 2. Планирование и формирование бюджета на развитие персонала. Данный подпроцесс включает анализ затрат на развитие персонала в предыдущем периоде; планирование бюджета на развитие персонала, на основе первичной оценки персонала, а также целей и направлений развития персонала организации; сопоставление запланированного бюджета с расходами на развитие предыдущих периодов; определение статей расходов и формирование бюджета на будущий период; рассмотрение и согласование бюджета руководством организации, а также утверждение бюджета на развитие персонала; контроль исполнения и корректировка бюджета. Результатом данного подпроцесса является план, который отражает будущие затраты организации в соответствии с целями и направлениями развития, используемый для оптимального распределения выделенных ресурсов на развитие персонала организацией.

Подпроцесс 3. Организация развития персонала. Реализация третьего подпроцесса нацелена на определение содержания, выбор форм и методов развития, проведение организационных мероприятий для подготовки персонала, а также тренингов для повышения мотивации персонала к развитию, непосредственно развитие персонала, а также оценка персонала после прохождения программ развития. Результатом данного подпроцесса являются план и программы развития персонала, а также результаты оценочных мероприятий после прохождения программ развития персоналом.

Подпроцесс 4. Оценка эффективности развития персонала. Данный подпроцесс заключается в оценке эффективности развития персонала после прохождения программ развития персонала, на основе полученных результатов в рамках оценочных мероприятий, а также принятия решения о корректировке программ развития персонала. Результатом данного подпроцесса являются итоги

оценки эффективности развития персонала организации, а также решение о корректировке программ развития персонала организации.

Подпроцесс 5. Корректировка программ развития персонала. В рамках данного подпроцесса формируется решение о необходимости корректировки программ развития в случае, если итоги оценки эффективности развития персонала организации являются неудовлетворительными. Результатом данного подпроцесса являются изменения в программы развития персонала и бюджет на развитие персонала организации.

В результате декомпозиции блока А1 «Определение потребности в развитии персонала» выделены основные подпроцессы, которые включают анализ системы развития персонала, первичную аттестацию персонала, оценку эффективности системы развития персонала, определение целей развития персонала; определение основных направлений развития персонала организации (рис. 2.12). Реализация данного блока заключается в следующем: на основании решения о развитии персонала организации отделом развития персонала проводится анализ системы развития персонала. Анализ системы развития персонала основан на оценке целей системы развития, методов развития, системы контроля качества развития, эффективности развития, комплексной оценке системы развития персонала.

Проведенная оценка основных элементов системы развития позволяет сформулировать рекомендации для совершенствования системы развития персонала. Далее осуществляется первичная аттестация персонала, в ходе которой аттестационной комиссией отправляется запрос в отдел кадров на получение пакета документов, отдел кадров формирует пакет документов для прохождения аттестации и передает его в аттестационную комиссию для ознакомления. После ознакомления аттестационной комиссией с пакетом документов, проводится собеседование, в ходе которого сотруднику, который проходит аттестацию, задается ряд вопросов в соответствии с его должностью. Выполнение аттестационного задания начинается с получения пакета заданий персоналом, проходящим аттестацию, после завершения выполнения задание передается в аттестационную комиссию.

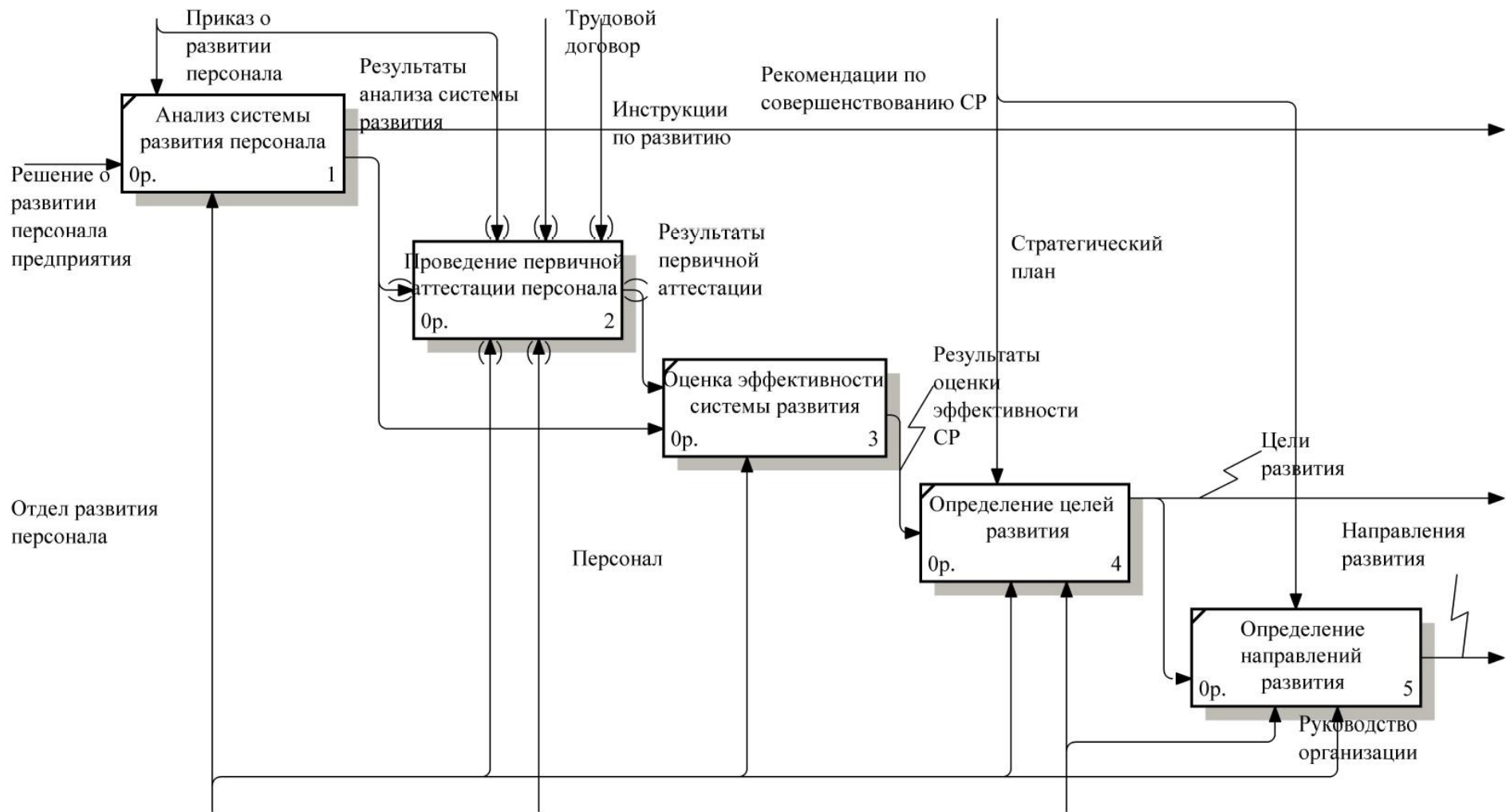


Рисунок 2.12 – Диаграмма модели системы управления развитием персонала организации (уровень А1)  
(авторская разработка)



По результатам собеседования и выполнения аттестационного задания оценивается уровень компетентности сотрудника. На основании полученной оценки принимается решение о прохождении сотрудником аттестации (рис. 2.13).

После проведения первичной аттестации персонала проводится оценка эффективности системы обучения и развития персонала по результатам анализа системы обучения и развития персонала, а также результатам проведения первичной аттестации. На основании результатов оценки системы обучения и развития персонала определяются цели обучения и развития персонала, на основе целей определяются основные направления обучения и развития персонала организации. Выходом данного подпроцесса являются цели и направления обучения и развития персонала организации.

Таким образом, модель процесса развития персонала организации позволяет наглядно представить функциональную структуру, а также все ресурсные составляющие для каждого подпроцесса, выявить «узкие места», определить потенциальные риски и непроизводительные затраты, разработать рекомендации по их устранению и усовершенствовать процесс развития персонала в организации.

Важным фактором обеспечения конкурентоспособности организации в условиях цифровизации является рост стратегической направленности развития персонала через постоянную оценку его вклада в результаты деятельности организации и трансформацию его форм и содержания в соответствии с современными тенденциями.

В основе современного процесса развития персонала организаций лежат концепции развития на протяжении всей жизни и обучаемая организация, в рамках которых происходит совершенствование организационной, образовательной и квалификационной структуры персонала. Реализация этих концепций обеспечивает рост человеческого капитала организации, выявление и передачу скрытых знаний, развитие компетенций на основе непрерывной оптимизации процесса развития персонала.

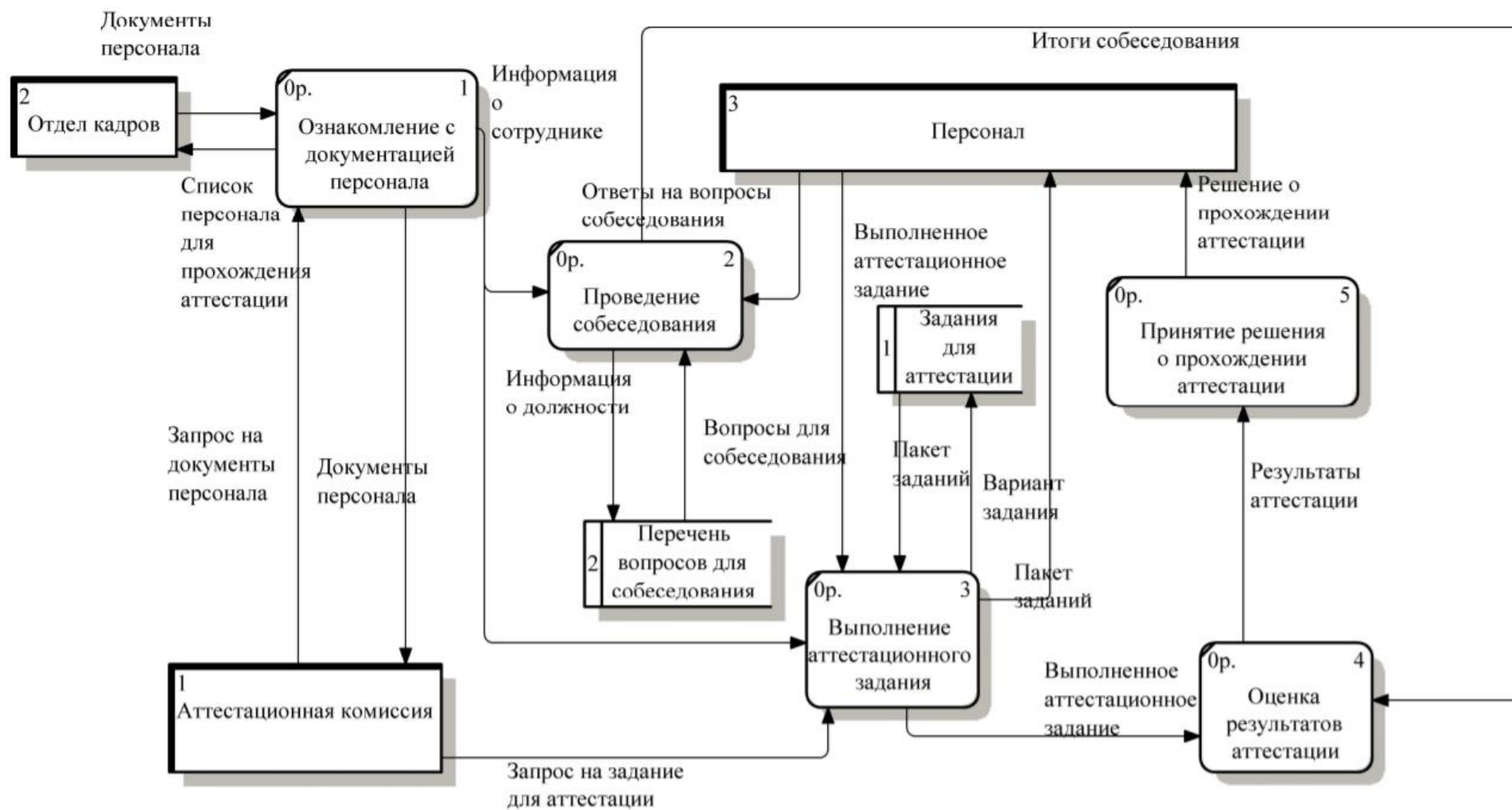


Рисунок 2.13 – Диаграмма модели системы управления развитием персонала организации (уровень А12)

(авторская разработка)

Оптимизация процесса развития персонала представляет собой комплекс мероприятий направленных на устранение проблем и потерь процесса («узких мест»), а также создание новых векторов развития деятельности организации путем совершенствования существующего бизнес-процесса. Исследование их текущего состояния позволяет сформулировать мероприятия по совершенствованию. Основная цель оптимизации процесса - уменьшить или устранить потери времени и ресурсов, ненужные затраты, узкие места и ошибки при достижении цели процесса.

Оптимизация бизнес-процессов предполагает множество преимуществ, которые позволят организациям сохранить конкурентоспособность в быстроизменяющихся условиях внешней среды благодаря соответствия новейшим тенденциям и требованиям рынка, снижению рисков, более эффективному использованию ресурсов, оптимизации операций и т.д.

Исследования показывают, что все больше и больше организаций предпочитают вкладывать средства в инициативы по оптимизации бизнес-процессов. В результате ожидается, что к 2021 году рынок управления бизнес-процессами достигнет колоссальных 13,5 млрд долларов [166].

Оптимизация процессов может использоваться во многих областях, но в сфере бизнес-процессов это относится к анализу существующего процесса, который используется для управления деятельностью, и совершенствованию этого процесса для достижения определенной бизнес-цели.

Анализ существующего процесса развития персонала организации, позволил выделить ряд «узких мест» таких как: высокие затраты на развитие персонала традиционным способом; разработка теоретической части программ развития без привлечения внешних специалистов; высокие временные затраты на проведение оценочных мероприятий, в связи с отсутствием автоматизации; отсутствие обратной связи по результатам оценочных мероприятий; оценка эффективности развития персонала не учитывает личностно-деловые качества персонала, влияющие на эффективность и результативность их профессиональной деятельности; цели и направления развития персонала формируются без учета

базового набора компетенций, необходимого для каждой должности, в связи с этим не корректно подбираются программы развития; снижение эффективности внедрения изменений в связи с отсутствием комплекса мероприятий по преодолению сопротивления персонала; отсутствие мероприятий, направленных на устранение цифрового неравенства в организации, связанного со стремительным развитием информационных технологий и автоматизацией производства.

Устранение вышеперечисленных «узких мест» предлагается осуществить с помощью следующих направлений оптимизации:

*1. Создание и внедрение корпоративного университета в систему развития персонала.* В современных условиях корпоративный университет обеспечивает развитие человеческого капитала организации, используя последние достижения в области информационных и телекоммуникационных технологий, нацеленный на улучшение уровня знаний, умений и навыков персонала для достижения стратегических целей организации с помощью образовательных, социально-культурных и мотивационных мероприятий, которые способствуют развитию необходимых компетенций персонала.

*2. Сотрудничество с государственными образовательными учреждениями высшего и среднего профессионального образования.* Переход к информационному обществу, усиление конкуренции на рынке в настоящее время ставят новые задачи как перед профессиональным образованием, которое должно отвечать потребностям современной экономики, так и перед организациями, которые должны проявлять инициативу в развитии персонала и укреплять связи с образованием и наукой. В результате корпоративный университет представляет собой передовую форму обучения, которая фокусируется на обучении и развитии персонала, направленном на удовлетворение потребностей организации в быстроизменяющихся условиях внешней среды, а также в полной мере позволяет осуществить сотрудничество организаций и государственных образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования.

Основными преимуществами сотрудничества организаций и

государственных образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования: более качественная подготовка теоретической части программ развития, путем использования колоссального опыта разработки уникальных теоретических программ; организация совместных исследовательских работ и подготовка востребованных отраслью образовательных программ; формирование кадрового резерва организации, путем проведение совместных профориентационных мероприятий, программ стажировок и практик, поддержания связи со студентами, которые потенциально могут стать сотрудниками организации; позволит организации постоянно поддерживать связь с исследованиями на ранних стадиях и ускорять перевод этих исследований в новые продукты, стимулирующие экономический рост.

*3. Применение современных методов оценки эффективности развития персонала.* Оценка эффективности развития персонала в структуре корпоративного университета позволяет выявить пути решения существующих проблем в развитии персонала, определить уровень развития персонала, а также определить эффективность функционирования системы развития персонала в организации [9; 47; 133]. В связи с отсутствием универсального метода оценки эффективности развития персонала, решение данных проблем целесообразно осуществлять методом ассессмент-центра.

Как показывает анализ истории употребления понятия «ассессмент-центр» в англоязычной литературе в последние 5 лет отмечается возобновление интереса к данному методу оценки эффективности развития персонала (анализ проведен с использованием on-line сервиса Books Ngram Viewer) (рисунок 2.14).

Ассессмент-центр представляет собой комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях [129]. Такой подход позволяет считать ассессмент-центр ключевым современным методом оценки эффективности развития персонала.

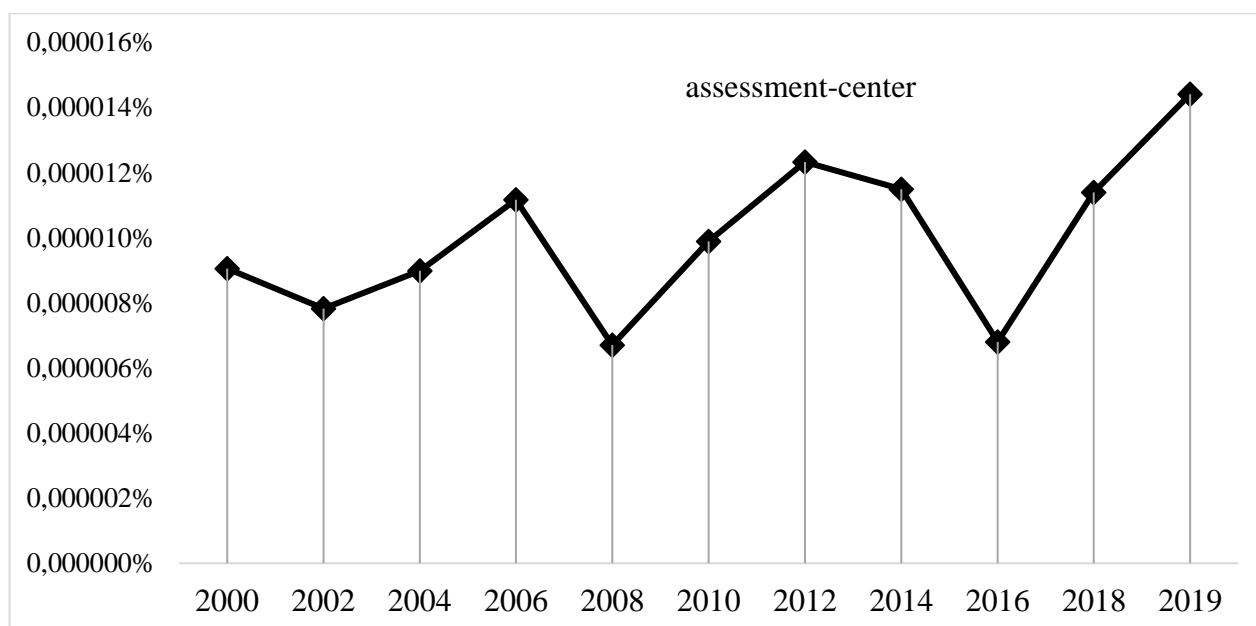


Рисунок 2.14 – Анализ упоминания понятия «ассесмент-центр» в англоязычной литературе с 2000 по 2019 год (авторская разработка)

Ассесмент-центр применяется для подбора и адаптации персонала, оценки обучения и развития персонала, выявления способностей персонала к карьерному росту, формирования кадрового резерва организации и т.д. [57].

Ассесмент-центр предоставляет возможность персоналу показать свои способности в ситуациях, моделирующих его повседневную работу.

Основными преимуществами данного метода являются: универсальный инструмент оценки эффективности; применение данного метода возможно для оценки всех интересующих уровней сотрудников; минимальные затраты на проведение оценочных мероприятий; объективность и надежность результатов.

*4. Разработка мероприятий по преодолению сопротивления персонала изменениям.* Современные организации все чаще вынуждены вносить изменения в процесс развития персонала в связи с ежегодным повышением сложности и неопределенности внешней и внутренней среды функционирования организаций для поддержания ритмичного и устойчивого развития бизнеса. Внедрение корпоративного университета является нововведением в процесс развития и может сопровождаться сопротивлением изменениям со стороны персонала организации.

Сопротивление изменениям предлагается рассматривать как совокупность

действий персонала, отражающих противодействие осуществлению организационных изменений и вносящих нестабильность, непредвиденные трудности, проблемы и затраты в процессе их внедрения [72; 155].

Тематике преодоления сопротивления персонала изменениям посвящено множество научных трудов. Наиболее авторитетными являются работы И. Ансоффа, который выдвинул гипотезу о возможности управлять сопротивлением работников различными методами в зависимости от уровня сопротивления и временных рамок реализации изменений. Так, он выделяет четыре метода управления изменениями [3]: принудительное управление – применяется в условиях ограниченности во времени и высоком уровне сопротивления путем применения принудительных мер со стороны высшего руководства; адаптивное управление – применяется при наличии значительного временного интервала реализации изменений и постепенного их внедрения, за счет чего уровень сопротивления снижается; кризисное управление – применяется в условиях кризиса, когда организация вынуждено выживать в жестких временных рамках, при этом сопротивление коллектива временно сменяется поддержкой изменений, однако после выхода из кризиса сопротивление усиливается; управляемое сопротивление – осуществляется в условиях неограниченного временного интервала, когда у руководства есть возможность избежать принудительных мер.

Наиболее результативной моделью является модель оценки и управления сопротивлением изменениям Дж. Хайята [153]. Данная модель включает в себя: осознание необходимости изменений; желание поддержки изменений; знание того, как необходимо осуществлять изменения и конечного результата; способность систематического внедрения изменений; способность закрепления результата изменений.

Таким образом, перед процессом начала изменений, Дж. Хайят предлагает продиагностировать возможность осуществления изменений с точки зрения готовности персонала к их проведению. Различные виды сопротивления изменениям также представляют еще один важный аспект готовности к изменениям и должны быть подвергнуты тщательной диагностике и

соответственно оценены.

Сопротивление изменениям является сложным и многогранным явлением эффективное воздействие, на которое предполагает четкое разграничение видов сопротивления. Наиболее распространенной является классификация видов сопротивления по уровню возникновения И. Ансоффа. Он предлагает различать: индивидуальное сопротивление, групповое сопротивление и сопротивление системы.

Базируясь на классификации видов сопротивления по уровню возникновения И. Ансоффа, с помощью метода причинно-следственного анализа были определены причины возникновения сопротивления персонала внедрению корпоративного университета в организации (рис. 2.15). К общим причинам, которые вызывают сопротивление персонала внедрению корпоративного университета в организации можно отнести: причины индивидуального сопротивления (ограниченность персонала, увеличение объема работы, разрыв неформальных связей, потеря имиджа и авторитета в коллективе, боязнь перемен, недостаток информации, менталитет); причины группового сопротивления: (недовольство изменениями, нарушение равновесия между социальными группами и взаимодействия между коллегами, потеря власти, давление со стороны членов группы); причины сопротивления системы: (неготовность организации к изменениям, неэффективность изменений, несоответствие изменений корпоративной культуре, несоответствие организационной структуры запланированным нововведениям, несоответствие изменений стратегии организации).

*5. Реализация программ развития с использованием информационно-коммуникационных технологий.* В условиях цифровой экономики и широкого распространения новейших информационных технологий e-Learning становится наиболее востребованным и эффективным видом развития персонала, благодаря возможности многократного использования мультимедийным образовательным контентом, наполненным материалами, которые соответствуют специфике организации, с доступом в любое время.



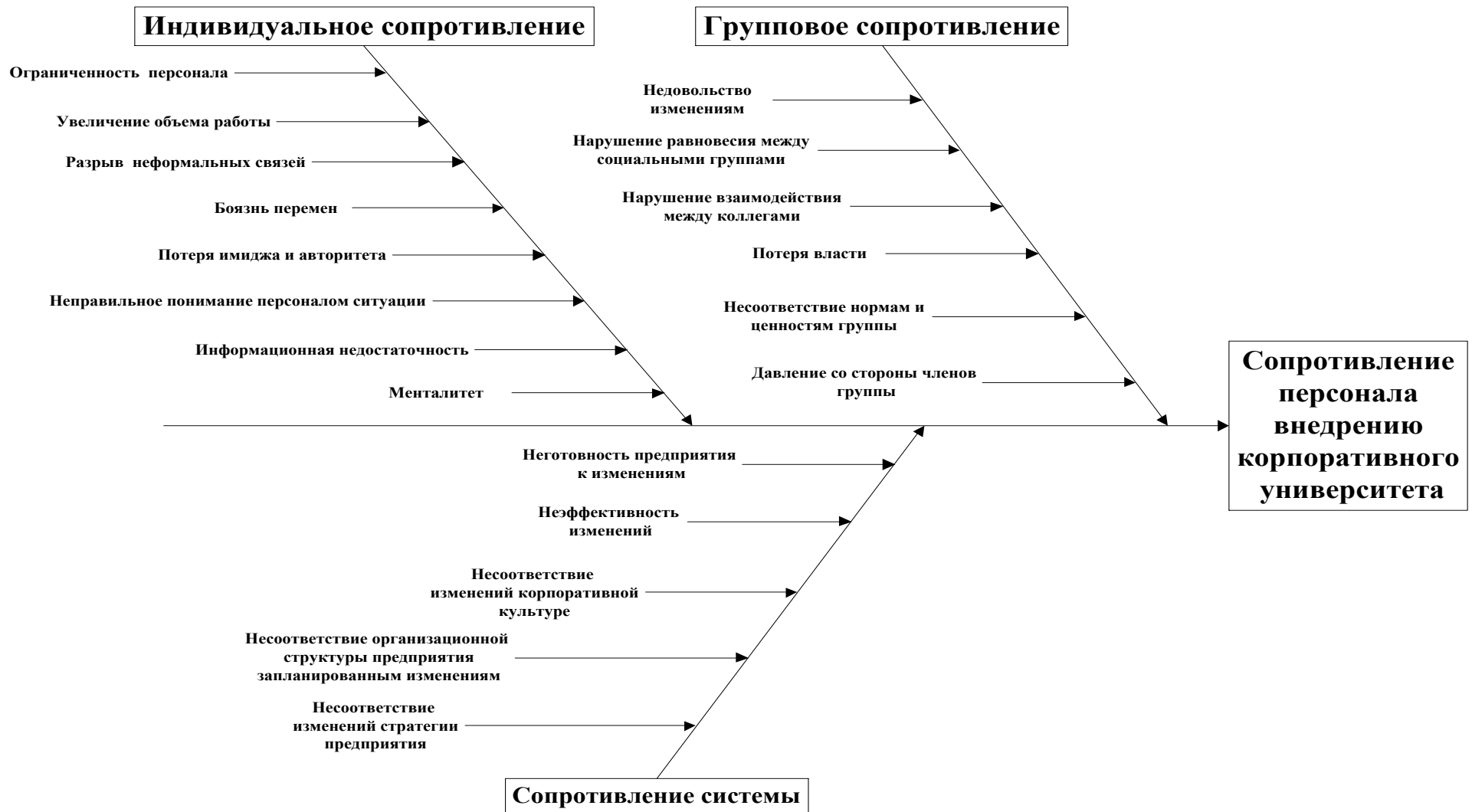


Рисунок 2.15 – Причины сопротивления персонала внедрению корпоративного университета  
(авторская разработка)

Анализ динамики мирового рынка e-Learning (рисунок 2.16) свидетельствует о том, что рынок e-Learning ежегодно увеличивается. E-learning представляет собой обучение и развитие, осуществляемое с применением информационно-коммуникационных технологий [2; 105; 123]. По данным опроса Kontakt InterSearch Russia, только 9% компаний все еще проводят свои образовательные программы полностью очно. Большинство организаций начали внедрять онлайн-курсы, однако полностью на новый формат образования перешли только 4%. До трети (27%) компаний проводят 60% своих образовательных программ онлайн, еще треть — от 20% до 40% [14].

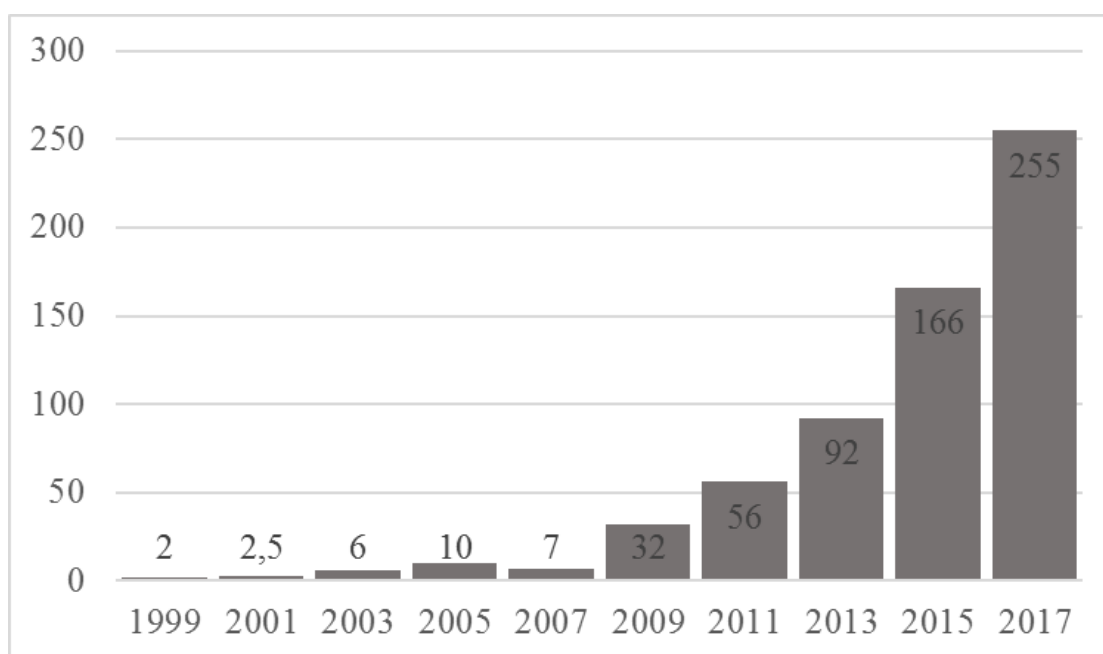


Рисунок 2.16 – Динамика мирового рынка e-Learning 1999-2017 гг., млрд. долл.  
(построено авт. на основе [123])

Основной тенденцией в развитии e-Learning на современном этапе является применение видеоконтента, игровых программ, элементов виртуальной или дополненной реальности, но основным фактором эффективности применения e-Learning является мотивация и готовность персонала к развитию.

Основными преимуществами внедрения системы e-Learning являются: неограниченный доступ к мультимедийному контенту с помощью использования информационно-коммуникационных технологий, обеспечивающий развитие

персонала без отрыва сотрудников от основного рабочего места; низкие затраты на организацию обучения и развития персонала; использование новейших методов обучения и развития; оперативность обмена информацией между студентом и преподавателем; точность контроля знаний обучающихся; наличие обратной связи; направленность курсов обучения на специфику организации.

*б. Реализация мероприятий по преодолению цифрового неравенства.*

Информационные технологии активно входят в современную жизнь, это проявляется в ускорении процессов информатизации различных сторон жизни общества и внедрения информационных технологий, в том числе в организацию производственного процесса. Эффективность современной хозяйственной деятельности требует рационального использования информационных технологий. С учетом развития новых технологий роль информационных технологий в производственной деятельности значительно возрастает, что влечет за собой проблему возникновения цифрового неравенства в организации, предполагающую неравный доступ субъектов к информационным технологиям, к информации, к накопленным знаниям, к прогрессивным способам осуществления производственной деятельности.

Использование информационных технологий предполагает достаточно серьезный уровень подготовленности пользователей. Недостаточное финансирование образования в сочетании с невысоким уровнем культуры являются причинами технической неподготовленности к освоению информационных технологий и даже к осознанию их значения.

Неравные темпы распространения информационных технологий отразились на уровне образованности персонала. В условиях состояния современной экономики спрос на персонал без высокого уровня образования со стороны предпринимательства упал, и напротив, повышается спрос на высококвалифицированный персонал с высоким интеллектуальным потенциалом.

В современных условиях многие организации принимают участие в информационном обмене, имеют собственные сайты, в которых они размещают свои данные в информационном пространстве. Применение информационных

технологий обеспечит организациям более высокий уровень управления.

Информационные технологии оказывают положительное влияние на деятельность организаций, которые опираются на совокупность информационных сведений об организационных мерах, вариантах оптимизации производства, формах стимулирования, и т.д., следовательно, информационные технологии обладают способностью влиять на функционирование организаций, увеличивая их эффективность и конкурентоспособность.

Негативным последствием внедрения информационных технологий в производственные и управленческие процессы на организации является цифровое неравенство.

При определении явления цифровое неравенство ученые разошлись во мнениях. Первоначально оно определялось S. Heppel и M. Warschauer как цифровое неравенство между теми людьми, обществами и нациями, которые имеют доступ к компьютеру, и теми, кто его не имеет, – условно его можно назвать цифровым неравенством первого уровня [169]. Позднее существенными признаками данного явления стали также возможность доступа к информационным технологиям, умение пользоваться ими и степень развития этого умения. В последнее время наметилось еще одно разделение, определяемое как второй уровень цифрового неравенства: между теми, кто, обладая определенными умениями и навыками, использует информационные технологии для своего профессионального и личностного роста, и теми, кто, имея доступ к компьютеру и Интернету, в силу различных причин не использует их [170; 172]. То есть возникает вопрос не только о наличии новых информационных технологий и современного оборудования, а и о навыках их использования персоналом не только для профессионального и личностного роста, но и для их успешного применения в производственной и управленческой деятельности организаций.

Дополнительным мероприятием по повышению эффективности процесса развития персонала является регистрация корпоративного университета в качестве автономной некоммерческой организации, которая имеет право осуществлять деятельность, приносящую доход. В связи с тем, что действующая система

образования в Донецкой Народной Республике поддерживает различные формы дополнительного профессионального образования, включая получение образования в негосударственных образовательных организациях, статус автономной некоммерческой организации для корпоративного университета позволит получить документ, подтверждающий право на осуществление образовательной деятельности (лицензии) по программам дополнительного профессионального образования [64].

Лицензия на осуществление образовательной деятельности позволит осуществлять реализацию программ обучения и развития для населения, других коммерческих организаций, а также государственных учреждений, с последующей выдачей сертификата, тем самым обеспечит получение дополнительного дохода.

Таким образом, выделенные направления оптимизации процесса развития персонала позволяют: создать условия для эффективного функционирования процесса развития персонала за счет создания и внедрения корпоративного университета; уменьшить затраты на развитие персонала используя мультимедийный образовательный контент, который соответствует специфике организации, с доступом в любое время; улучшить качество подготовки теоретической части программ развития, благодаря сотрудничеству с государственными образовательными учреждениями высшего и среднего профессионального образования, обладающих колоссальным опытом проведения научных исследований и разработки уникальных теоретических программ; повысить эффективность проведения оценочных мероприятий применяя метод ассессмент-центра, позволяющий сократить временные затраты на проведение оценочных мероприятий, учитывать личностно-деловые качества персонала, влияющие на эффективность и результативность их профессиональной деятельности, получить обратную связь по результатам оценочных мероприятий; устранить негативные последствия внедрения изменений в существующий процесс развития персонала.

В ходе проведённого исследования разработан методический подход к анализу и оптимизации системы управления развитием персонала организации,

основанный на методах реинжиниринга и процессном подходе, позволяющий проанализировать управляющие воздействия, функциональную структуру, ресурсные и информационные потоки, а также «узкие места» с целью дальнейшей оптимизации системы управления развитием персонала.

В следующем подразделе представим научно-методический подход к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

### **2.3. Научно-методический подход к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета**

В условиях становления и развития цифровой экономики создаются новые условия для функционирования человеческого капитала в организации. По мнению экспертов в области цифровых технологий и экономике ближайшие десятилетия рынок труда будет существенно подвержен влиянию цифровизации. Исследования, проведенные Глобальным институтом McKinsey, свидетельствуют о том, что к 2036 году в мире будет автоматизировано до 50% рабочих процессов [158]. Автоматизация рабочих процессов приведет к сокращению количества рабочих мест, требующих средней квалификации, и появлению новых профессий. Возможности организации в части автоматизации производства с применением новейших производственных технологий ограничены недостаточной квалификацией персонала. Отсутствие компетентного персонала побуждает организации расширять свои программы по переподготовке и повышению квалификации.

Исследования показывают, что программы по переподготовке и повышению квалификации персонала организаций Российской Федерации в 2020 году доступны для 62% сотрудников, по прогнозам к 2025 году их охват вырастет еще

на 11%. На данный момент только 42% сотрудников используют возможности переподготовки и повышения квалификации при поддержке работодателя. Работодатели тем не менее считают, что приобретение новых навыков должно стать постоянной составляющей рабочего процесса — и число таковых выросло с 65% в 2018 году до 94% в 2020 году [65].

Ключевым фактором успеха организации в условиях цифровой экономики является разработка программ развития персонала, направленных на достижение стратегических целей организации и на подготовку компетентного персонала готового к изменениям.

Анализ статистических данных свидетельствует о том, что организации вкладывают значительные средства в развитие персонала, например, в Российской Федерации расходы на развитие персонала в 2020 году по сравнению с 2019 годом в среднем возросли на 62 %, 31 % организаций увеличили расходы на развитие персонала (рис. 2.17) [66], так как компетентные сотрудники зачастую способствуют интенсивному развитию организации в не меньшей степени, чем новейшие производственные технологии.

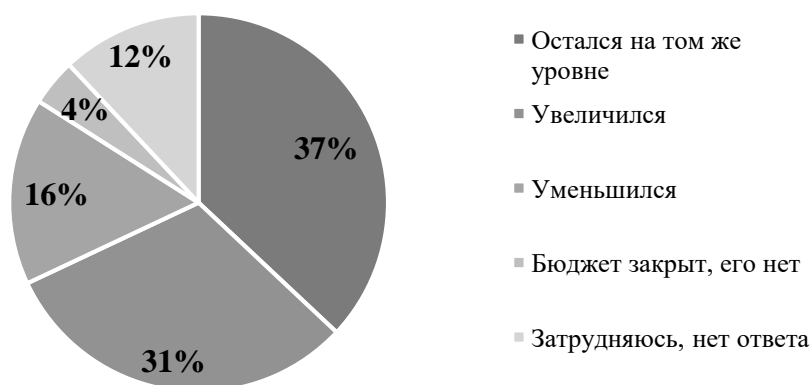


Рисунок 2.17 – Расходы организаций на развитие персонала в Российской Федерации (построено авт. на основе [66])

В современных условиях инвестирование в развитие персонала стало необходимым фактором успешного функционирования организации. Развитие персонала в корпоративном университете обеспечивает высокую рентабельность инвестиций за счет повышения интеллектуального потенциала,

производительности труда и компетентности персонала. Однако развитие персонала в структуре корпоративного университета не всегда эффективно или стоит вложенных средств [139; 150; 174].

В соответствии с исследованием Федеральной службы государственной статистики в зависимости от вида экономической деятельности численность работников, прошедших профессиональное обучение от численности работников списочного состава, варьируется от 1,6 до 16,9 %. Следовательно, не смотря на прогнозируемый рост количества программ по переподготовке и повышению квалификации персонала, а также увеличения инвестиций в развитие персонала существует некоторый разрыв между организациями различных видов экономической деятельности.

Исследование данного разрыва предлагается осуществить с помощью кластерного анализа, позволяющего выделить группы видов экономической деятельности со схожими характеристиками систем управления развитием персонала организации (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Виды экономической деятельности (составлено авт. на основе [52])

| <b>Условное обозначение</b> | <b>Вид экономической деятельности</b>  |
|-----------------------------|--|
| C_1                         | Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство   |
| C_2                         | Добыча полезных ископаемых   |
| C_3                         | Обрабатывающие производства  |
| C_4                         | Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха                                 |
| C_5                         | Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений |
| C_6                         | Строительство  |
| C_7                         | Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств  |
| C_8                         | Транспортировка и хранение   |
| C_9                         | Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания  |
| C_10                        | Деятельность в области информации и связи  |
| C_11                        | Деятельность по операциям с недвижимым имуществом  |
| C_12                        | Деятельность профессиональная, научная и техническая   |
| C_13                        | Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги  |
| C_14                        | Образование  |
| C_15                        | Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг  |
| C_16                        | Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений                                    |



Показатели, характеризующие систему управления развитием персонала организации представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели, характеризующие систему управления развитием персонала организации (составлено авт. на основе [52])

| Условное обозначение | Показатель  |
|----------------------|---|
| X1                   | численность работников, прошедших профессиональное обучение, в %  |
| X2                   | численность работников, прошедших профессиональное обучение по программам профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, в % |
| X3                   | численность работников, прошедших профессиональное обучение по программам переподготовки рабочих, служащих, в %                                       |
| X4                   | численность работников, прошедших профессиональное обучение по программам повышения квалификации рабочих, служащих, в %                               |
| X5                   | численность работников, прошедших профессиональное обучение непосредственно в организации, в %  |

На основании данных, представленных в Приложении В, выполним процедуру кластерного анализа для определения количества сегментов различных видов экономической деятельности и общих характеристик систем управления развитием персонала организаций входящих в них. Для обработки данных используется программный продукт STATISTICA 10.0.

Для определения возможного количества кластеров воспользуемся иерархическим методом, который позволяет сформулировать предположение о возможном количестве кластеров на основе дендрограмм. При анализе исходных данных выбранным методом были указаны следующие параметры: мера — манхэттенское расстояние, правило объединения — метод Варда. В результате кластерного анализа иерархическим методом выявлено, что все исследуемые виды экономической деятельности разделены на 3 кластера, что наглядно отражено на дендрограмме (рис. 2.18).

Использование иерархического метода позволило получить кластеры без указания предварительного их количества. Теперь, зная, что предположительное число кластеров равно 3, можно проверить результаты, используя кластеризацию методом k-средних. Результаты кластерного анализа методом k-средних представлены в таблице 2.4

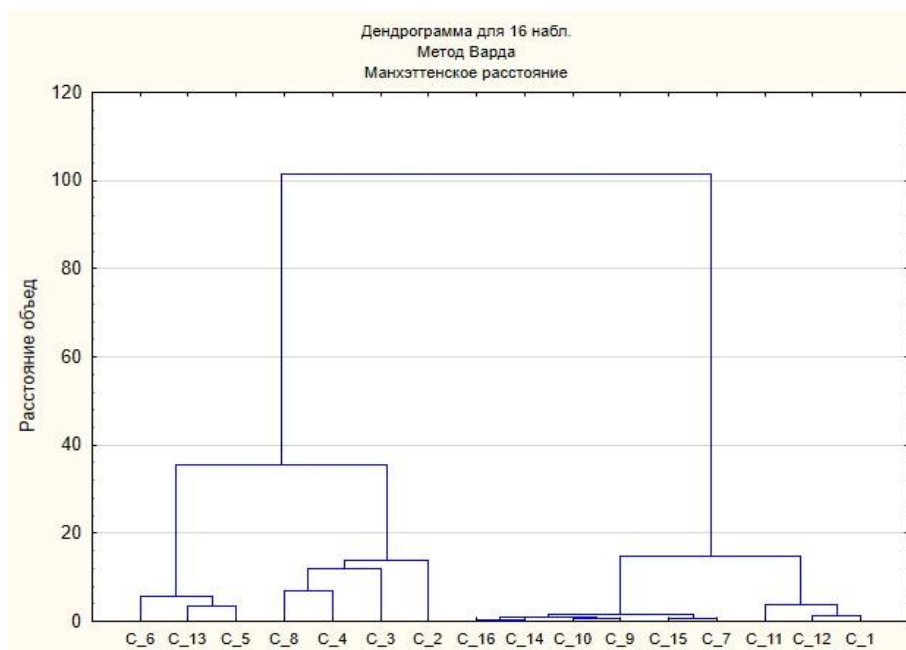


Рисунок 2.18 – Дендрограмма для определения количества кластеров по видам экономической деятельности (авторская разработка)

Таблица 2.4 – Результаты кластерного анализа методом k-средних

| Кластер              | Объекты кластера                                     | Количество объектов | Процент, % |          |          |
|----------------------|--|---------------------|------------|----------|----------|
| 1                    | C_3; C_5; C_6; C_13                                  | 4                   | 25%        |          |          |
| 2                    | C_2; C_4; C_8  | 3                   | 18,75%     |          |          |
| 3                    | C_1; C_7; C_9; C_10; C_11; C_12;<br>C_14; C_15; C_16 | 9                   | 56,25%     |          |          |
| Средние по кластерам |  |                     |            |          |          |
| Кластер              | X1   | X2                  | X3         | X4       | X5       |
| 1                    | 8,275000   | 3,119529            | 1,182309   | 4,241874 | 1,957044 |
| 2                    | 14,833333  | 3,93345             | 2,12579    | 9,25241  | 3,57632  |
| 3                    | 2,477778   | 0,661909            | 0,295271   | 1,596373 | 0,435782 |

Интерпретация результатов кластерного анализа позволяет сделать выводы:

1. Кластеры различаются по размеру. Особенно выделяется третий кластер (охватывает 56,25% всей совокупности) и первый (25% совокупности).

2. В первый кластер (25% всей совокупности) вошли виды экономической деятельности (обрабатывающие производства; водоснабжение; организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений; строительство; деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги), у которых относительно высокий процент работников, прошедших профессиональное обучение, в частности по программам профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации

рабочих, служащих, а также работников, которые прошли обучение непосредственно в организации.

3. Во второй кластер (18,75% совокупности) вошли виды экономической деятельности (добыча полезных ископаемых; обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха; транспортировка и хранение) у которых высокий процент работников, прошедших профессиональное обучение, в частности по программам профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих, служащих, а также работников, которые прошли обучение непосредственно в организации.

4. В третий кластер (56,25% совокупности) отнесены виды экономической деятельности (сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство; торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов; деятельность гостиниц и предприятий общественного питания; деятельность в области информации и связи; деятельность по операциям с недвижимым имуществом; деятельность профессиональная, научная и техническая; образование; деятельность в области здравоохранения и социальных услуг; деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений), у которых наиболее низкий процент работников, прошедших профессиональное обучение, в частности по программам профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих, служащих, а также работников, которые прошли обучение непосредственно в организации.

Таким образом, в результате кластерного анализа выявлено, что в организациях, которые относятся к видам экономической деятельности, входящих в кластеры 1 и 3, системы управления развитием персонала недостаточно эффективны по сравнению с кластером 2, что обуславливает целесообразность применения различных моделей оценки эффективности развития персонала (табл. 2.5.).

Существующие модели оценки эффективности развития персонала подразделяются на два типа: модели, направленные только на качественную оценку эффективности развития; модели, направленные на качественную и

количественную оценку [15].

Таблица 2.5 – Целесообразность применения различных моделей оценки эффективности развития персонала

| Кластер | Объекты кластера  |   | Модели оценки эффективности   |
|---------|---|---|-------------------------------|
|         | Обозначение   | Расшифровка   |                               |
| 1       | C_3   | Обрабатывающие производства   | качественные и количественные |
|         | C_5   | Водоснабжение; организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений |                               |
|         | C_6   | Строительство   |                               |
|         | C_13  | Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги                           |                               |
| 2       | C_2   | Добыча полезных ископаемых  | количественные                |
|         | C_4   | Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха                  |                               |
|         | C_8   | Транспортировка и хранение  |                               |
| 3       | C_1   | Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство                                  | качественные и количественные |
|         | C_7   | Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов                    |                               |
|         | C_9   | Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания                                     |                               |
|         | C_10  | Деятельность в области информации и связи   |                               |
|         | C_11  | Деятельность по операциям с недвижимым имуществом   |                               |
|         | C_12  | Деятельность профессиональная, научная и техническая  |                               |
|         | C_14  | Образование   |                               |
|         | C_15  | Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг                                     |                               |
| C_16    | Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений |   |                               |

Модель Д. Киркпатрика позволяет быстро оценить эффективность программ развития. С помощью модели Б. Блюма возможно выбрать определенную стратегию развития персонала, а также получить системную оценку эффективности развития. Модель Дж. Филипса направлена на оценку эффективности инвестиций в развитие персонала. Достаточно часто используется модель Э. Деминга, когда оцениваются не компетенции, приобретенные в процессе развития, а оценивается организация процесса и качество программы развития. Можно выделить также модели Стафлебима (CIPP) и Берна CIRO, которые предполагают процессный подход к оценке эффективности обучения персонала, однако отличаются нечеткостью и сложностью проведения процедуры оценки и

могут быть использованы только в определенных обстоятельствах.

В случае использования модели Д. Киркпатрика следует признать, что в оценке эффективности развития большинство организаций, как правило, всегда останавливаются на первом уровне. Вместе с тем, достаточно прогрессирует система оценки эффективности развития через анализ результатов деятельности сотрудников, ориентируясь на изменения в бизнес-показателях.

Модели оценки эффективности развития относятся к подходам сбора данных. После того, как цель и модель оценки эффективности развития определены, следующим шагом является выбор правильного метода или инструментов для сбора необходимой информации в отношении программы развития.

Оценка развития персонала в структуре корпоративного университета представляет собой систематический процесс анализа эффективности качественных и количественных показателей развития персонала и их влияния на деятельность организации.

В связи с этим становится актуальным вопрос разработки подхода к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

Оценка эффективности развития персонала может быть легко осуществлена с помощью различных методов, корпоративные университеты используют для этого, как правило, тест на знания и навыки в ходе и после прохождения программы развития, а также отзывы участников программы развития (рис 2.19).

Большинство организаций, как правило, применяют модели, направленные только на качественную оценку эффективности развития персонала в структуре корпоративного университета, опираясь на отзывы участников и результаты теста на знания и навыки. Однако целесообразным является применение моделей, направленных не только на качественную, но и на количественную оценку эффективности развития персонала в структуре корпоративного университета, позволяющих проанализировать изменения в результирующих показателях деятельности организации [50; 116; 141].

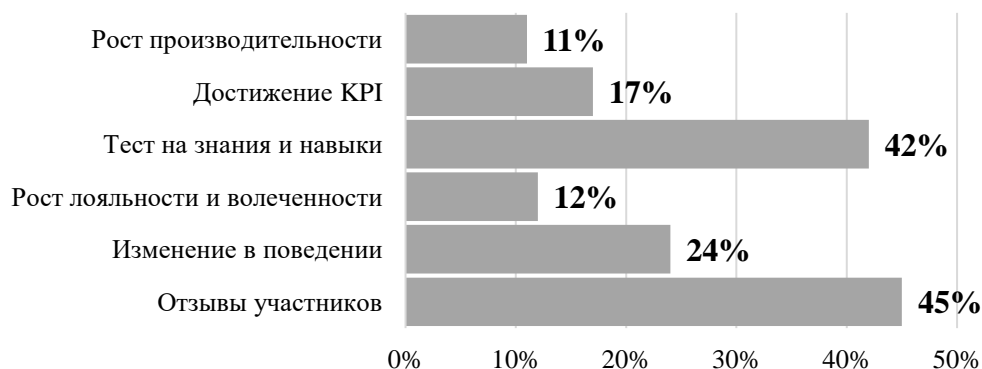


Рисунок 2.19 – Методы оценки эффективности развития персонала в структуре корпоративного университета (построено авт. на основе [66; 161])

Корпоративный университет требует временных и финансовых затрат, наличия хорошей материально-технической базы, что могут себе позволить немногие организации. Независимо от формы реализации этого вида развития персонала важен системный подход, опирающийся на стратегические задачи организации; планирование учебных мероприятий должно основываться на реальных потребностях бизнеса, которые выявляются в процессе анализа ситуации и сопоставления с главными целями организации.

При этом необходимо постоянно сравнивать текущие результаты оценки эффективности развития с уровнем предыдущего периода и на основании полученных данных в случае необходимости корректировать программы развития [62].

Развитие персонала в структуре корпоративного университета сложная и дорогостоящая процедура, однако по итогам прохождения программ развития затраты организации перекрывает растущая прибыль вследствие увеличения эффективности функционирования [62].

Для расчета результирующих показателей используется предположение о том, что персонал прошедший программу развития в структуре корпоративного университета приносит дополнительный доход, так как каждый сотрудник прошедший программу развития, приносит для организации больший доход, чем сотрудник не прошедший ее, за счет повышения общего интеллектуального потенциала организации, а также повышения производительности труда

обучившихся сотрудников.

Эффективность процесса развития персонала в структуре корпоративного университета не всегда можно оценить достаточно точно, данный факт обусловлен тем, что возможен отсроченный эффект, т.е. функционирование корпоративного университета позволит достичь положительных результатов не сразу после внедрения, а только по прошествии определенного времени. Исходя из этого возникает вопрос о необходимости оценки эффективности развития персонала организации в структуре корпоративного университета.

Алгоритм разработки имитационной модели оценки эффективности процесса развития персонала в структуре корпоративного университета включает в себя следующие этапы (рис. 2.20):

1. Обоснование причин построения оценки эффективности развития персонала в структуре корпоративного университета.

2. Исследование деятельности корпоративного университета. В ходе данного этапа проводится анализ существующих моделей и методов создания и внедрения корпоративного университета в организации.

3. Анализ деятельности организации, выявление его особенностей, основных характеристик, определение сильных и слабых сторон.

4. Выбор методов и средств, способствующих эффективному функционированию корпоративного университета.

Первоначально обосновываются причины построения модели функционирования корпоративного университета в организации. Основная причина создания и внедрения корпоративного университета в организации заключается в том, что в условиях конкуренции, появления новых технологий, продуктов и т.д. знания, полученные из основных образовательных программ, являются недостаточными.

Корпоративный университет в организации является инструментом создания общих подходов для решения проблем, возникающих вследствие быстрого изменения внешней среды, а также разработки новых стандартов управления.

Следующим этапом является исследование предметной отрасли, результатом

которого должен стать анализ существующих моделей и методов создания и внедрения корпоративного университета в организации, которые будут являться основой для построения имитационной модели с адаптацией её под конкретный экономический объект. Для того чтобы выбрать какой из имеющихся методов применить в процессе моделирования необходимо проанализировать работу организации, выявить его особенности, основные характеристики, определить сильные и слабые стороны.



Рисунок 2.20 – Алгоритм разработки модели оценки эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (авторская разработка)

После выбора соответствующего метода определяются основные компоненты модели, по которым будет оцениваться эффективность системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

Стоит отметить, что выбор модели оценки эффективности из всей существующей совокупности и создание системы показателей для каждой организации осуществляется индивидуально с учетом особенностей деятельности,



в данном случае наиболее целесообразным является применение метода имитационного моделирования как системная динамика. Одной из областей ее применения являются сложные ситуации, в которых затруднено применение аналитических методов. К этой категории можно отнести и проблему оценки эффективности развития персонала в структуре корпоративного университета.

Основными результирующими показателями, определяющими эффективность процесса развития персонала в структуре корпоративного университета, являются прибыль, затраты на развитие персонала, производительность труда, интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости (VAIC).

Основные взаимосвязи результирующих показателей представлены на диаграмме причинно-следственных связей (рис. 2.21).

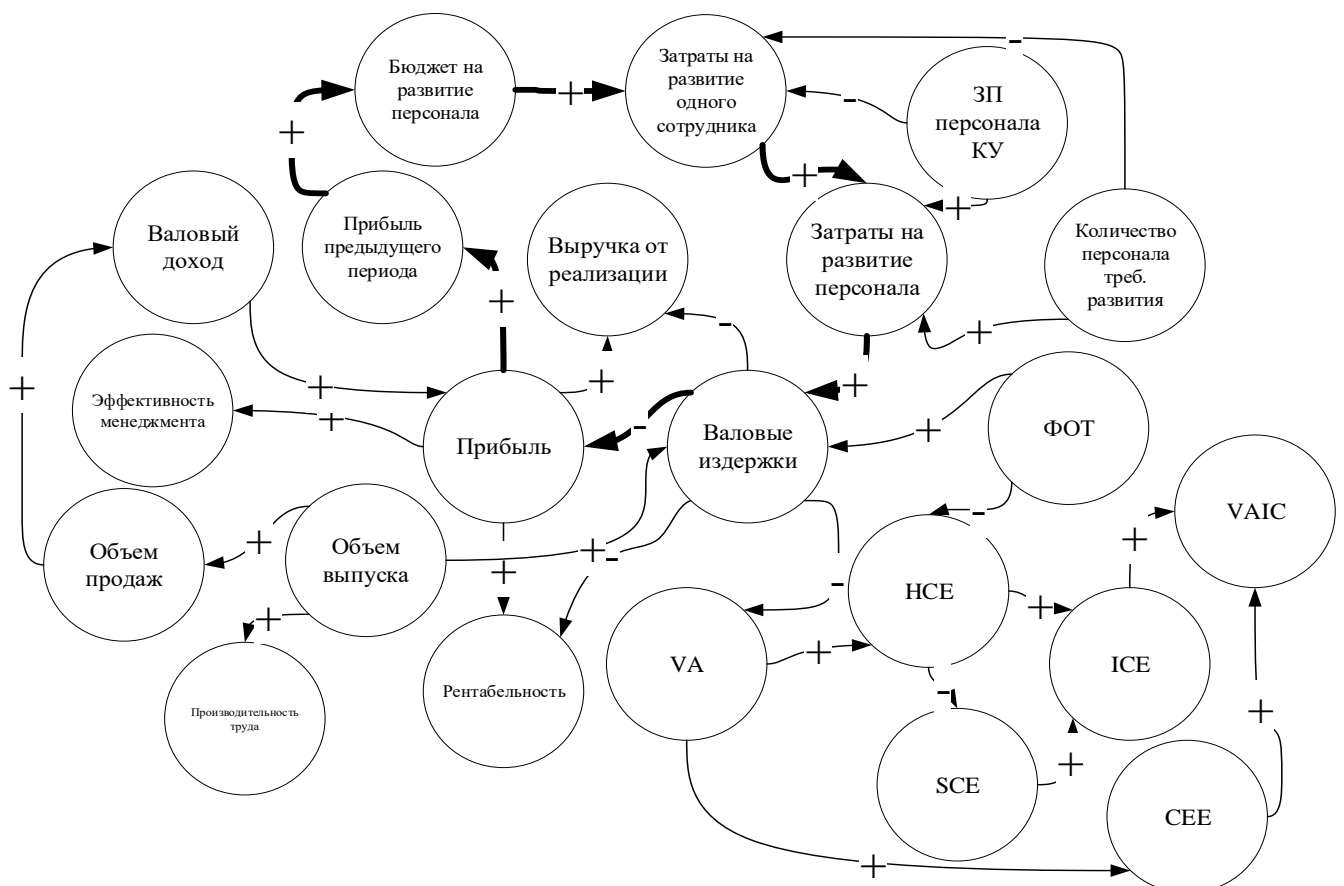


Рисунок 2.21 – Диаграмма причинно-следственных связей модели оценки эффективности процесса развития персонала в структуре корпоративного университета (авторская разработка)

Определим основные математические соотношения модели оценки эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

Для определения основного финансового результата предпринимательской деятельности организации вследствие развития персонала в структуре корпоративного университета необходимо рассчитать прибыль организации.

Прибыль организации отражает превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих товаров. Для расчета прибыли воспользуемся следующей формулой:

$$PF = TR - TC, \quad (2.1)$$

где PF – прибыль организации;

TR – совокупный доход организации;

TC – валовые издержки.

Определение величины затрат на обеспечение деятельности организации в целом осуществляется с помощью формулы валовых издержек организации:

$$TC = C_{cu} + (V_i * Z), \quad (2.2)$$

где TC – валовые издержки;

$C_{cu}$  – затраты на развитие персонала в структуре корпоративного университета;

$V_i$  – объем выпуска продукции;

Z – себестоимость единицы продукции.

Затраты на развитие персонала в структуре корпоративного университета включают в себя: прямые затраты: затраты связанные с процессом функционирования корпоративного университета; оплата труда сотрудников корпоративного университета (проведение занятий, подготовка методических материалов), стоимость подготовки раздаточных материалов и необходимого оборудования; косвенные затраты: зарплата обучаемых сотрудников организации, зарплата сотрудников, занимающихся организацией обучения и штатных

преподавателей, упущенная выгода организации из-за отсутствия обучающихся на рабочем месте.

Расчет затрат на развитие персонала в структуре корпоративного университета осуществляется по формуле:

$$C_{cu} = DC + IC, \quad (2.3)$$

где  $C_{cu}$  – затраты на развитие персонала в структуре корпоративного;

$DC$  – прямые затраты на развитие персонала в структуре корпоративного университета;

$IC$  – косвенные затраты на развитие персонала в структуре корпоративного университета.

Определение уровня эффективности использования основных производственных фондов организации, осуществляется с помощью формулы фондоотдачи:

$$RA = (V_i / VPF_{av}), \quad (2.4)$$

где  $RA$  – фондоотдача;

$V_i$  – объем выпуска продукции;

$VPF_{av}$  – средняя стоимость основных производственных фондов.

Рентабельность отражает такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль.

Расчет рентабельности осуществляется с помощью формулы:

$$R = (PF / TC), \quad (2.5)$$

где  $R$  – уровень рентабельности;

$PF$  – прибыль организации;

$TC$  – валовые издержки.

Коэффициент экономической эффективности реализации инновационного потенциала позволяет определить уровень экономической эффективности от внедрения корпоративного университета в организации.

$$K_{EIP} = PF/C_{cu}, \quad (2.6)$$

где  $K_{EIP}$  – коэффициент экономической эффективности реализации инновационного потенциала;

$PF$  – прибыль организации;

$C_{cu}$  – затраты на развитие персонала в структуре корпоративного университета.

Эффективность менеджмента представляет собой управление деятельностью организации с минимальными издержками и максимальными результатами:

$$EF = PF/NS_{av}, \quad (2.7)$$

где  $EF$  – эффективность менеджмента;

$PF$  – прибыль организации;

$NS_{av}$  – среднегодовая численность управленческого персонала.

Методология VAIC (Value Added Intellectual Capital), разработанная в 2000 году А. Пуликом, является вычислительной базой для проведения исследований, которая позволяет оценить вклад нематериальных активов в добавленную стоимость организации и определить эффективность использования интеллектуального капитала организации.

Индикатор добавленной стоимости физического капитала показывает, какая величина добавленной стоимости создается за счет использования одной единицы физического капитала, где под инвестированным капиталом понимается балансовая величина собственного капитала организации. Более высокое значение добавленной стоимости физического капитала свидетельствует о повышении эффективности использования физического капитала организации вследствие увеличения интеллектуального капитала.

Добавленная стоимость физического капитала:

$$CEE = VA/CE, \quad (2.8)$$

где  $CEE$  – добавленная стоимость на собственный капитал;

$CE$  – физический (инвестированный) капитал;

$VA$  – добавленная стоимость продукции;

$$VA = B - MC, \quad (2.9)$$

где  $B$  – выручка от реализации;

$MC$  – материальные затраты.

Вклад человеческого капитала в добавленную стоимость показывает, сколько добавленной стоимости создается на каждую затраченную на оплату труда денежную единицу, т.е. показатель отражает способность рабочей силы создавать добавленную стоимость, при этом под человеческим капиталом в данной концепции понимается величина затрат на оплату труда.

Добавленная стоимость человеческого капитала:

$$HCE = VA/HC, \quad (2.10)$$

где  $HCE$  – добавленная стоимость на человеческий капитал;

$VA$  – добавленная стоимость продукции;

$HC$  – человеческий капитал.

Добавленная стоимость структурного капитала:

$$SCE = \frac{VA - HC}{VA}, \quad (2.11)$$

где  $SCE$  – добавленная стоимость на структурный капитал;

$VA$  – добавленная стоимость продукции;

$HC$  – человеческий капитал.

Чем выше добавленная стоимость продукции, тем выше оценивается добавленная стоимость на человеческий и структурный виды капиталов.

Добавленная стоимость интеллектуального капитала представляет собой сумму добавленных стоимостей, образованных структурным и человеческим капиталами:

$$ICE = SCE + HCE, \quad (2.12)$$

где  $ICE$  - добавленная стоимость интеллектуального капитала;

$SCE$  – добавленная стоимость на структурный капитал;

$HCE$  – добавленная стоимость на человеческий капитал.

Интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости:

$$VAIC = SCE + HCE + CEE = ICE + CEE, \quad (2.13)$$

где  $VAIC$  – интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости;

$CEE$  – добавленная стоимость на собственный капитал;

$ICE$  – добавленная стоимость интеллектуального капитала.

Рассмотренные математические соотношения позволяют оценить эффективность процесса развития персонала в структуре корпоративного университета и являются основой для построения имитационной модели в системно-динамической среде.

В данном случае наиболее целесообразным является применение метода имитационного моделирования как системная динамика. Одной из областей ее применения являются сложные ситуации, в которых затруднено применение аналитических методов. К этой категории можно отнести и проблему оценки эффективности функционирования корпоративного университета. Следовательно, необходимо моделирование функционирования деятельности корпоративного университета в системно-динамической среде для анализа эффективности влияния функционирования корпоративного университета на деятельность организации, т.е. соотношение приносимого им дохода и затрат на содержание корпоративного университета.

Реализацию модели оценки эффективности развития персонала в структуре корпоративного университета предлагается осуществить в ППП Powersim. Имитационная модель создается на основе алгоритма построения модели оценки эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета. После проведения имитационного эксперимента

определяются перечень данных, которые подлежат анализу. Если результат соответствует определенной ситуации, то она внедряется в конкретной организации. В противном случае, необходимо поменять метод или стратегию, используемую для создания и внедрения корпоративного университета в организации и пройти через последние четыре этап снова. Целью моделирования выступает проектирование модели, позволяющей проанализировать эффективность системы развития персонала в структуре корпоративного университета и ее влияние на деятельность организации.

Потоковая диаграмма модели (рис. 2.22) отображает основные взаимосвязи, имеющие место в анализируемой системе, в результате чего обеспечивается целостность представления структуры уравнений, а также позволяет определить влияние развития персонала в структуре корпоративного университета на результирующие показатели функционирования организации. Представленная диаграмма отражает структуру построенной модели с использованием определенных для потоковой диаграммы символов.

Основные характеристики имитационной модели представлены в Приложении Г в виде таблицы балансовых соотношений. Период моделирования равен 5 годам, при этом шаг моделирования – 1 год. Выбор указанного периода моделирования обусловлен тем, что эффективное функционирование организации зависит от характера взаимоотношений между различными элементами экономических систем, с которыми оно взаимодействуют, а также подвержено влиянию большого количества разнообразных факторов таких как: социально-политические, нормативно-правовые, технические, технологические, финансовые и т.д. В качестве метода интегрирования выбран метод Рунге-Кутты 4-го порядка с фиксированным шагом.

Таким образом, в рамках исследования разработан научно-методический подход к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, основанный на методах системной динамики и экономико-математического моделирования.





Предлагаемый подход позволяет оценить основные экономические показатели организации, в результате совершенствования системы управления развитием персонала организации. Отличительной особенностью авторского подхода является возможность использования открытой информации о финансовых результатах деятельности организации, для осуществления вычислительного эксперимента или серии экспериментов, которые в дальнейшем будут подвержены критическому анализу.

В следующем разделе рассмотрим проблему разработки инструментария совершенствования системы развития персонала организации в структуре корпоративного университета и проведем апробацию ключевых разработок исследования.

## **Выводы по разделу 2**

В результате анализа тенденций в сфере управления развитием персонала организации было выявлено, что нехватка квалифицированных кадров в России, как и в Донецкой Народной Республике является наиболее острой проблемой и с каждым годом усиливается. Данная тенденция обусловлена тем что уровень знаний и навыков выпускников часто не удовлетворяет работодателей, отсутствует работающая на практике система трудоустройства выпускников и мотивации персонала для работы на той или иной должности, у наиболее востребованных на рынке профессий зарплатные ожидания кандидатов завышены, обладатели редких специализаций часто переквалифицируются, переходят в другие сферы по причине более привлекательных зарплатных предложений. В связи с этим многие организации внедряют стратегии преодоления данной тенденции.

Наиболее эффективной стратегией преодоления нехватки квалифицированных кадров, а также ряда других проблем является развитие персонала в структуре корпоративного университета организации. Корпоративный

университет представляет собой постоянно функционирующую систему обучения и развития, направленную на реализацию стратегической цели организации путем развития актуальных компетенций персонала как управленческих, так и квалификационных.

В рамках методического подхода к анализу и оптимизации системы управления развитием персонала организации, а также в соответствии с предложенным концептуальным подходом, рассмотренным в разделе 1, была построена модель системы управления развитием персонала организации программном продукте ERwin. Данная модель представлена следующими этапами: определение потребности в развитии персонала; планирование бюджета на развитие персонала; организация развития персонала; оценка эффективности развития персонала; корректировка программ развития персонала. Для каждого этапа определена цель, и представлено его содержание.

Модель системы управления развитием персонала организации позволяет наглядно представить управление, функциональную структуру, а также все ресурсные и информационные составляющие каждого этапа, выявить «узкие места», определить потенциальные риски и непроизводительные затраты, разработать рекомендации по их устранению и усовершенствовать систему управления развитием персонала организации.

Условия оптимизации системы развития персонала организации представляют собой комплекс мероприятий направленных на устранение проблем и потерь процесса («узких мест»), а также создания новых векторов развития деятельности организации путем совершенствования существующей системы управления развитием персонала. Исследование ее фактического состояния позволяет сформулировать мероприятия по совершенствованию.

Анализ модели системы управления развитием персонала организации, позволил выделить ряд «узких мест» таких как: высокие затраты на развитие персонала традиционным способом; разработка теоретической части программ развития без привлечения внешних специалистов; высокие временные затраты на проведение оценочных мероприятий, в связи с отсутствием автоматизации;

отсутствие обратной связи по результатам оценочных мероприятий; оценка эффективности развития персонала не учитывает личностно-деловые качества персонала, влияющие на эффективность и результативность их профессиональной деятельности; цели и направления развития персонала формируются без учета базового набора компетенций, необходимого для каждой должности, в связи с этим не корректно подбираются программы развития; снижение эффективности внедрения изменений в связи с отсутствием комплекса мероприятий по преодолению сопротивления персонала; отсутствие мероприятий, направленных на устранение цифрового неравенства в организации, связанного со стремительным развитием информационных технологий.

Устранение вышеперечисленных «узких мест» предлагается осуществить с помощью комплекса мероприятий: создание и внедрение корпоративного университета в систему развития персонала; сотрудничество с государственными образовательными учреждениями высшего и среднего профессионального образования; применение современных методов оценки эффективности развития персонала; разработка мероприятий по преодолению сопротивления персонала изменениям; реализация программ развития с использованием информационно-коммуникационных технологий; реализация мероприятий по преодолению цифрового неравенства; регистрация корпоративного университета в качестве автономной некоммерческой организации.

Разработан научно-методический подход к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, основанный на методах экономико-математического моделирования и системной динамики, достоинством которого является возможность использования количественных данных о результатах хозяйственно-финансовой деятельности организации, для осуществления вычислительного эксперимента или серии экспериментов, которые в дальнейшем должны быть критически проанализированы.

Основные положения второго раздела опубликованы в работах [22; 24; 25; 35; 38; 40; 42].

### **РАЗДЕЛ 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА**

#### **3.1. Комплексный механизм совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета**

Реализация бизнес-стратегии современных организаций невозможна без квалифицированного персонала, уникальные компетенции, профессиональный и личностный потенциал которых являются основным фактором повышения эффективности организации в условиях динамичных изменений внешней среды [103; 112; 135; 152].

Развитие персонала представляет собой процесс повышения трудового и интеллектуального потенциала персонала организации, нацеленный на улучшение уровня знаний, умений и навыков персонала для достижения стратегических целей организации. Процесс развития персонала осуществляется с помощью образовательных, социально-культурных и мотивационных мероприятий, которые способствуют развитию необходимых компетенций персонала.

Потребность развиваться и повышать квалификацию возникает как ответ на вызовы отрасли, рынка, конкурентов. Поэтому при совершенствовании существующего процесса развития необходимо учитывать цель развития персонала на организации, риски и прогнозируемые трудности. Совершенствование существующего процесса развития персонала позволяет избежать снижение уровня конкурентоспособности, эффективности и результативности деятельности организации, предотвращая значительные потери денежных средств.

Исходя из того, что процесс развития персонала является основным бизнес-процессом, ориентированным на достижение стратегических целей организации,

разработан комплексный механизм совершенствования процесса развития персонала организации в структуре корпоративного университета (рис. 3.1), как основного инструмента развития персонала.

Разработанный комплексный механизм основан на процессном подходе, который позволяет выделить совокупность этапов и рассмотреть комплекс задач, решаемых на каждом из этих этапов, а также методах реинжиниринга, позволяющих осуществить реализацию механизма путем перепроектирования существующего процесса развития персонала организации.

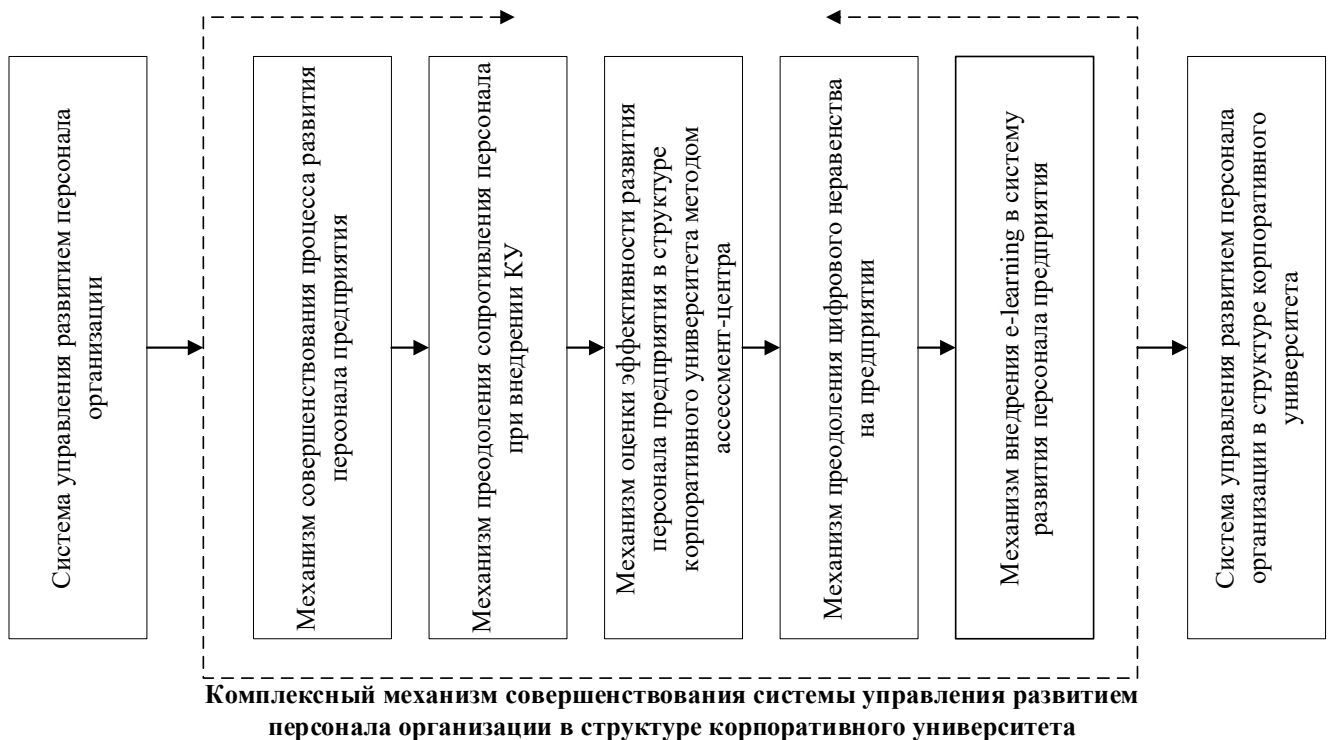


Рисунок 3.1 – Схема реализации механизмов совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (авторская разработка)

Предлагаемый комплексный механизм совершенствования процесса развития персонала организации включает в себя механизм совершенствования процесса развития персонала организации; механизм преодоления сопротивления персонала при внедрении корпоративного университета; механизм оценки эффективности развития персонала организации в структуре корпоративного

университета методом ассесмент-центра; механизм преодоления цифрового неравенства на организации; механизм внедрения E-learning в систему развития персонала организации.

*Механизм совершенствования процесса развития персонала организации* (рис. 3.2) реализуется в пять этапов: построение функциональной модели существующего процесса; аудит существующей системы развития персонала организации; разработка рекомендаций по совершенствованию существующего процесса; построение модели предлагаемого процесса развития, оценка эффективности.

*1. Построение функциональной модели существующего процесса развития.*

Реализация данного этапа начинается с анализа деятельности организации и определения места процесса развития персонала в структуре бизнес-процессов организации, осуществляется определение границ, субъектов и формализация существующего процесса развития персонала, осуществляется анализ документации существующего процесса развития, построение и описание функциональной модели существующего процесса развития персонала.

*2. Аудит существующей системы развития персонала.*

На данном этапе определяются основные цели системы развития, проводится анализ и оценка существующих методов развития, оценивается система контроля качества развития, эффективность развития, а также общее состояние системы развития. Далее результаты оценки сопоставляются со стратегическими целями организации, после чего осуществляется выявление «узких мест» существующего процесса развития персонала.

*3. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса.*

На 3-м этапе проводится анализ «узких мест» существующего процесса, определение причин наличия «узких мест» в процессе, разработка рекомендаций по устранению «узких мест», представление рекомендаций руководству, а также их рассмотрение.

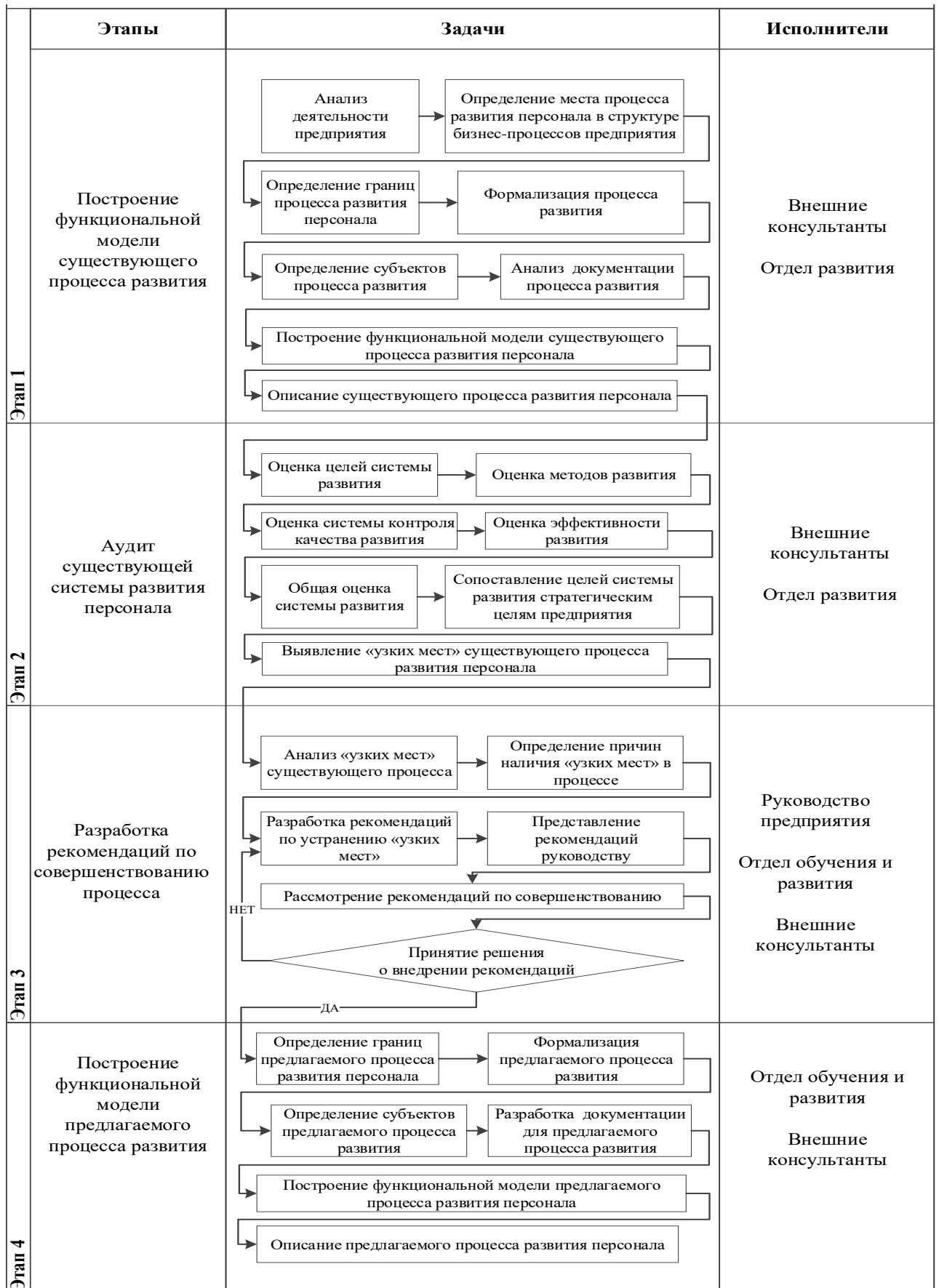


Рисунок 3.2 – Механизм совершенствования системы управления развитием персонала организации (авторская разработка)

Далее принимается решение о реализации разработанных рекомендаций, в случае если рекомендации удовлетворяют руководство, осуществляется построение функциональной модели предлагаемого процесса развития, в противном случае - отправляются на доработку.

*4. Построение и оценка эффективности функциональной модели предлагаемого процесса развития.*

Завершающий этап предложенного механизма начинается с определения границ и субъектов предлагаемого процесса, выполняется формализация предлагаемого процесса развития персонала, а также разработка документации. Далее осуществляется построение и описание функциональной модели предлагаемого процесса развития персонала, а также оценивается эффективность функционирования процесса развития персонала в структуре корпоративного университета в соответствии с подготовленными рекомендациями.

Предлагаемый механизм позволяет устранить «узкие места» существующего процесса развития персонала на организации, а также решить комплекс проблем, возникающих при его реализации.

Реализация механизма совершенствования существующего процесса развития на этапе разработки рекомендаций по совершенствованию существующего процесса требует учета реакции персонала на проводимые изменения. Исходя из того, что процесс сопротивления персонала вносит проблемы и затраты в ходе внедрения изменений, предлагается ***механизм преодоления сопротивления персонала внедрению корпоративного университета в организации*** (рис. 3.3).

Предлагаемый механизм реализуется в три этапа, включающие подготовительный этап, преодоление сопротивления, оценку эффективности.

*1. Подготовительный этап.* Реализация данного этапа начинается с выявления потребности в преодолении сопротивления, определения уровня потенциального сопротивления и готовности персонала к изменениям, выявления причин, источников и факторов возникновения сопротивления, осуществляется анализ существующих моделей преодоления сопротивления и выбор модели.



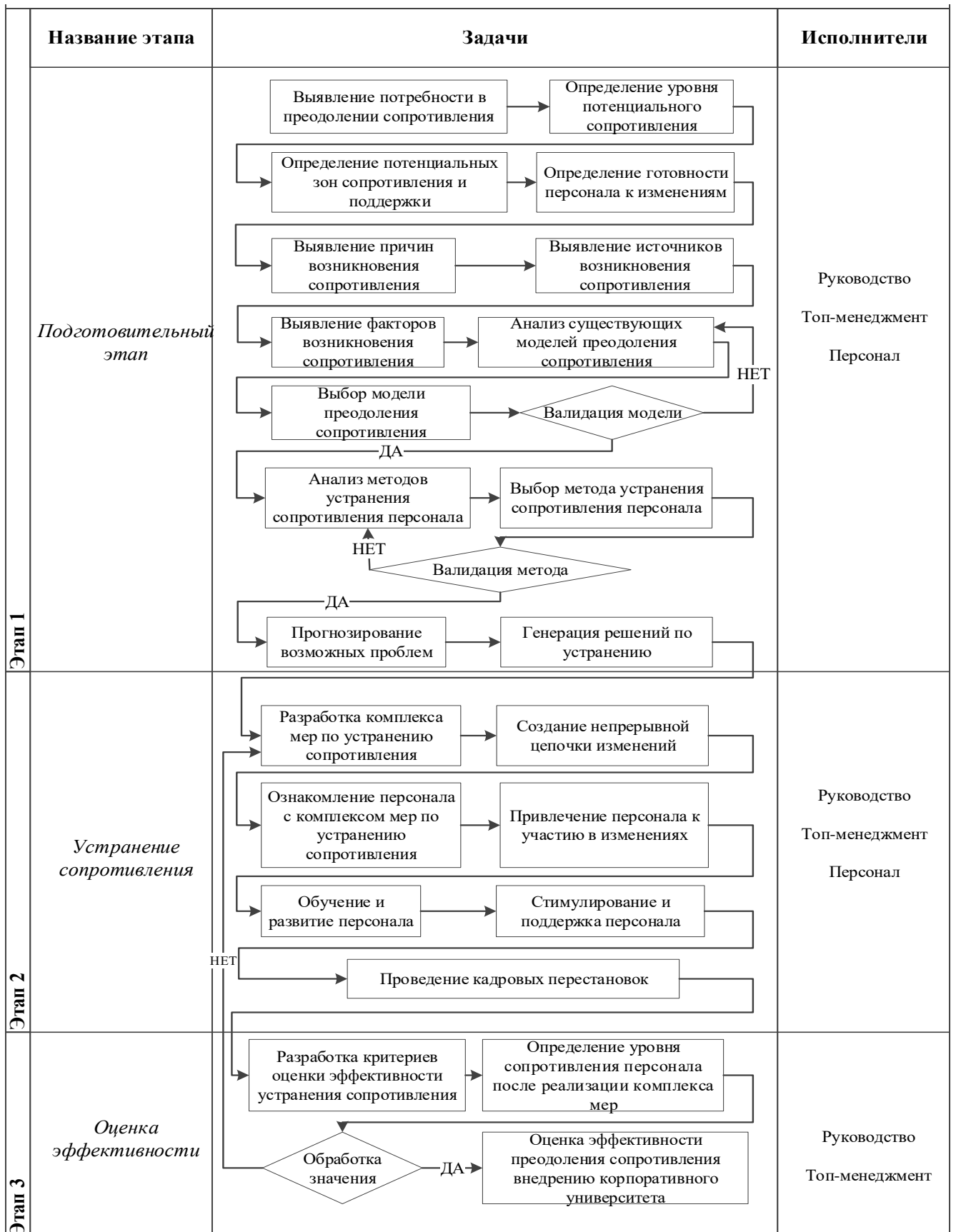


Рисунок 3.3 – Механизм преодоления сопротивления персонала при внедрении корпоративного университета (авторская разработка)

Выбранная модель проверяется на соответствие требованиям, в случае если модель соответствует, анализируются методы устранения сопротивления персонала, в противном случае – выполняется анализ существующих моделей преодоления сопротивления. После анализа методов устранения сопротивления персонала производится выбор метода, выбранный метод проверяется на соответствие требованиям, в случае если метод соответствует, выполняется прогнозирование возможных проблем, а также генерируются решения по их устранению, в противном случае – выполняется анализа методов устранения сопротивления персонала.

2. *Устранение сопротивления.* На данном этапе разрабатывается комплекс мер по устранению сопротивления, создается непрерывная цепочка изменений, проводится ознакомление персонала с комплексом мер по устранению сопротивления, осуществляется привлечение персонала к участию в изменениях, обучение и развитие персонала, стимулирование и поддержка персонала, а также проведение кадровых перестановок.

3. *Оценка эффективности.* На 3-м этапе проводится разработка критериев оценки эффективности устранения сопротивления, определяется уровень сопротивления персонала после реализации комплекса мер, а также проводится обработка полученного значения в соответствии с разработанными критериями, в случае если значение в пределах нормы осуществляется оценка эффективности, в противном случае – разработка комплекса мер по устранению сопротивления.

Таким образом, разработан механизм преодоления сопротивления персонала при внедрении корпоративного университета в организации, позволяющий регламентировать последовательность действий исполнителей в процессе преодоления сопротивления персонала в организации, который позволит минимизировать сопротивление при внедрении и осуществлять контроль на протяжении всего процесса для стабильного функционирования организации.

*Механизм оценки эффективности развития персонала организации в структуре корпоративного университета методом ассесмент-центра* можно представить последовательностью этапов (рис. 3.4).

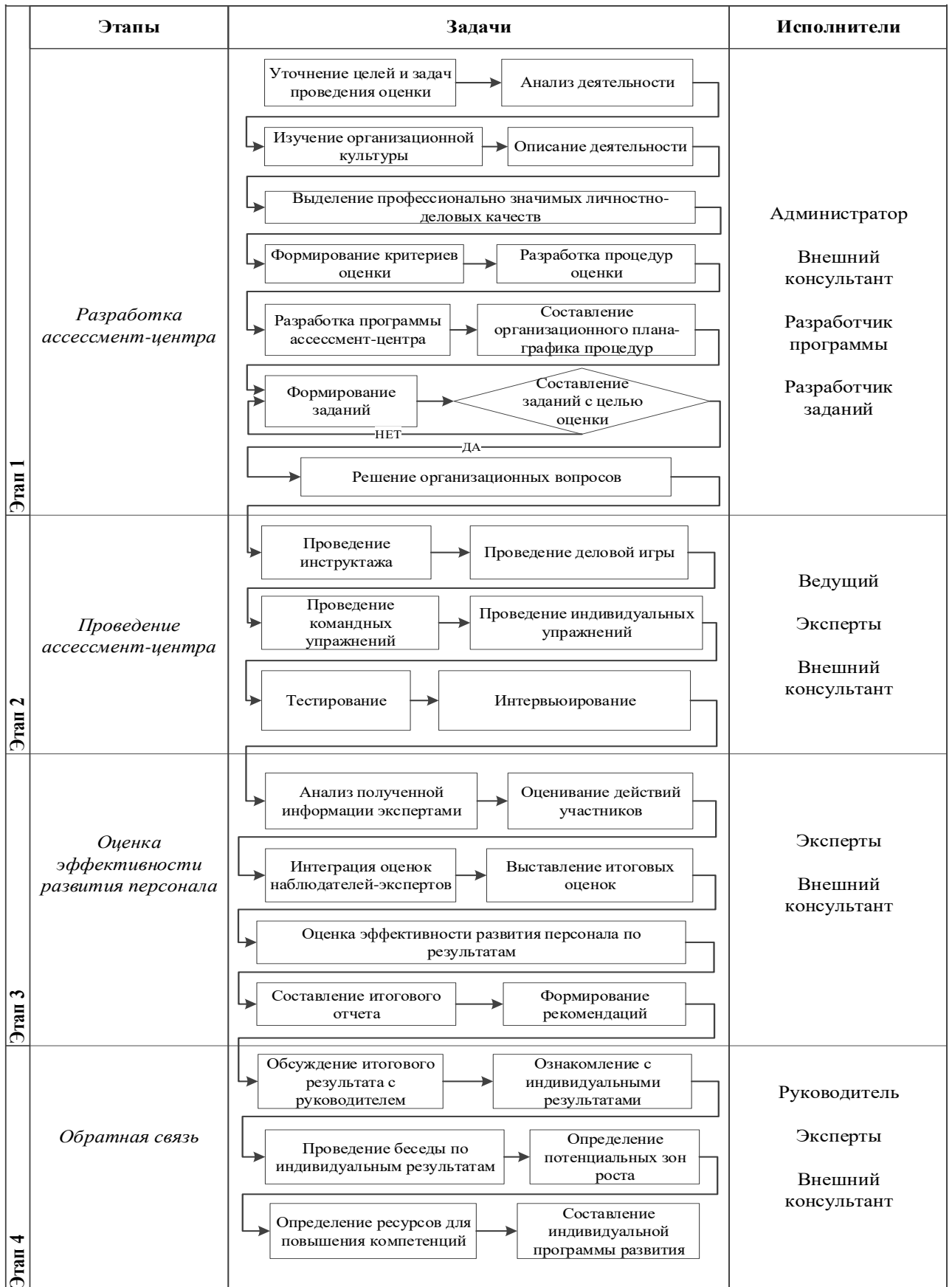


Рисунок 3.4 – Механизм оценки эффективности развития персонала организации в структуре корпоративного университета методом ассесмент-центра (авторская разработка)

*1. Разработка ассесмент-центра.* На данном этапе уточняются и определяются цели оценки эффективности развития персонала, проводится анализ и описание деятельности организации, изучается организационная культура организации. Далее выделяются профессионально значимые качества в соответствии с направлениями деятельности организации, формируются критерии, а также разрабатывается процедура оценки. Также разрабатывается программа ассесмент-центра, составляется организационный план-график проведения процедур, формируются задания в соответствии с целью и направлением деятельности организации.

Если сформированные задания не соответствуют целям и направлениям деятельности организации, то осуществляется пересмотр заданий, а также решаются организационные вопросы (выбор помещения, создание условий для работы, подготовка материалов и т.д.). Исполнителями данного этапа являются администратор, внешний консультант, разработчики программы и заданий.

*2. Проведение ассесмент-центра.* Данный этап заключается в проведении диагностики персонала, с помощью набора различных методов (деловые игры, индивидуальные упражнения, командные упражнения, тестирование, интервьюирование) в соответствии с организационным планом-графиком ассесмент-центра. Исполнители: ведущий, внешний консультант, а также эксперты.

*3. Оценка эффективности развития персонала.* Третий этап включает в себя анализ полученной экспертами информации в ходе проведения диагностики, оценивание действий участников и интеграцию оценок экспертов, выставление итоговых оценок, составление отчета, а также формирование рекомендаций. Исполнителями данного этапа являются эксперты и внешние консультанты.

*4. Обратная связь.* На данном этапе результаты оценки эффективности в виде итогового отчета предоставляются руководителю организации для дальнейшего рассмотрения и обсуждения. Далее происходит ознакомление персонала с индивидуальными результатами, а также экспертами проводится беседа с персоналом по результатам. В ходе беседы экспертами определяются

потенциальные зоны роста и ресурсы для повышения компетенций по каждому сотруднику. В результате составляется индивидуальная программа развития каждого сотрудника. Исполнителями данного этапа являются руководитель организации, эксперты и внешние консультанты.

Разработанный механизм позволяет регламентировать последовательность действий исполнителей в процессе оценки эффективности персонала в структуре корпоративного университета методом ассесмент-центра, а также осуществлять контроль на протяжении всего процесса для получения объективных и надежных результатов.

Оптимальным путем решения проблем, возникающих при недостаточных навыках персонала в использовании и применении информационных технологий в производственной и управленческой деятельности, является разработка *механизма преодоления цифрового неравенства в организации*.

Разработанный механизм (рис. 3.5) реализуется в три этапа, которые включают аналитический этап, преодоление цифрового неравенства и оценку эффективности.

*1. Аналитический этап.* Реализация данного этапа начинается с выявления потребности в преодолении цифрового неравенства, далее следует определение уровня цифрового неравенства, выявление причин и источников его возникновения, осуществляется поиск, а также анализ возможных решений по преодолению цифрового неравенства, производится подбор оптимального решения по преодолению. После подбора оптимального решения следует проверка решения на соответствие требованиям и возможностям организации, в случае если решение не соответствует, осуществляется подбор другого решения, в противном случае – выполняется прогнозирование возможных проблем, а также генерируются решения по их преодолению.

*2. Преодоление цифрового неравенства.* На данном этапе разрабатывается комплекс мер по преодолению цифрового неравенства, осуществляется проверка уровня владения информационными технологиями, а также способность их применения в производственной и управленческой деятельности.

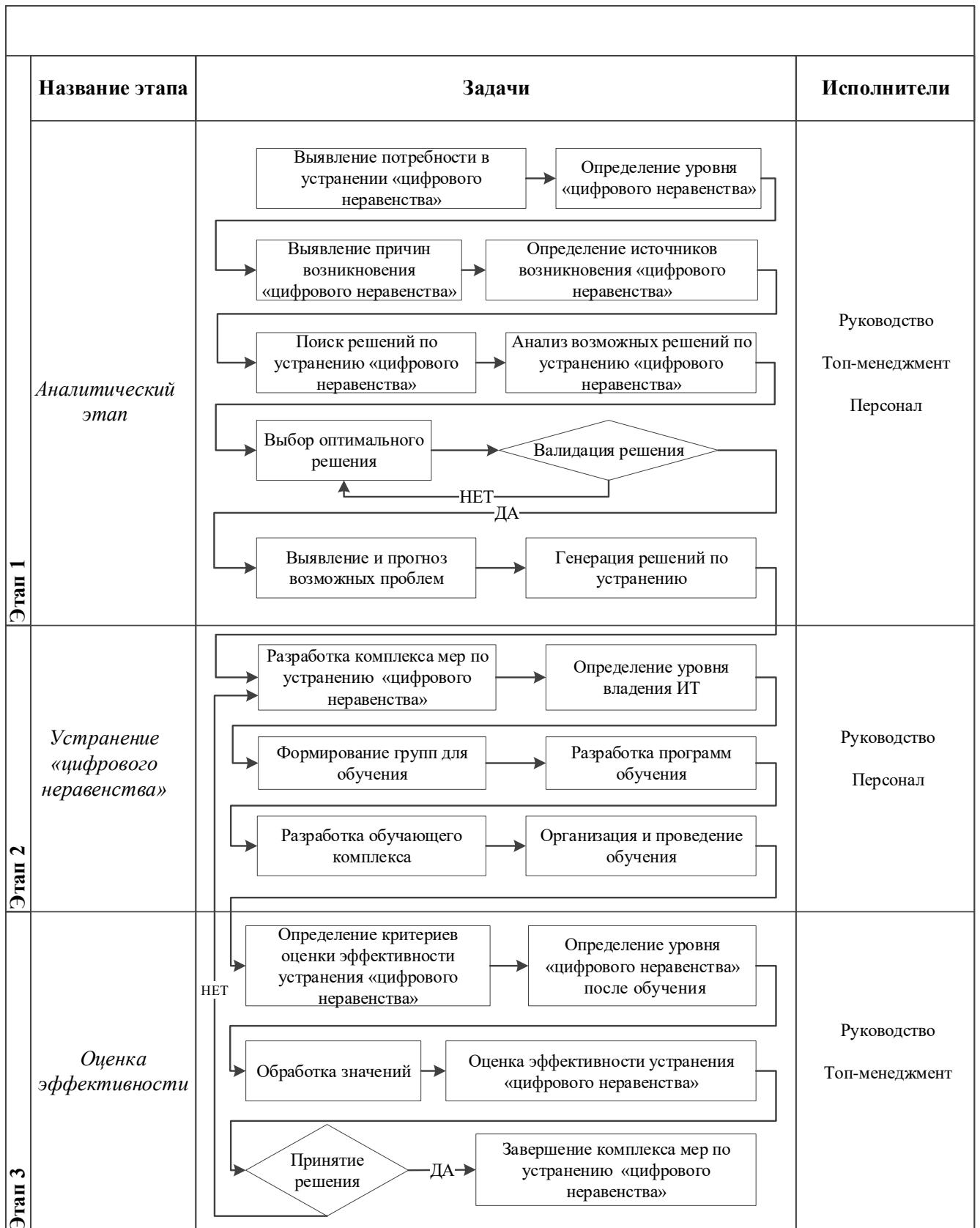


Рисунок 3.5 – Механизм преодоления цифрового неравенства в организации  
(авторская разработка)

На основании результатов, полученных в ходе проверки, формируются группы для обучения, в соответствии с уровнем каждой группы разрабатываются программы обучения, а также обучающие комплексы. После проводятся мероприятия по организации обучения, а также непосредственно само обучение.

*3. Оценка эффективности.* На 3-м этапе проводится разработка критериев оценки эффективности преодоления цифрового неравенства, определяется уровень цифрового неравенства после реализации комплекса мер по его преодолению, проводится обработка полученного значения в соответствии с разработанными критериями, а также осуществляется оценка эффективности преодоления цифрового неравенства.

После получения результатов принимается решение, в случае если комплекс мер по преодолению позволил достичь положительных результатов, то реализация комплекса мер по преодолению цифрового неравенства завершается, в противном случае – осуществляется корректировка комплекса мер по преодолению.

Разработанный механизм позволяет минимизировать негативное воздействие цифрового неравенства и осуществлять контроль на протяжении всего процесса для эффективного функционирования организации, повышая ее эффективность и конкурентоспособность.

***Механизм внедрения e-Learning в систему развития персонала организации*** (рис. 3.6) реализуется в пять этапов, включающих анализ инструментов e-Learning, выбор системы управления, соответствующей стратегическим целям организации, этап планирования, внедрение и продвижение e-Learning, оценка эффективности системы.

*1. Анализ инструментов e-Learning.* Реализация данного этапа начинается с анализа системы развития персонала организации, определяются потребности во внедрении e-Learning, принимается решение о внедрении, а также осуществляется анализ инструментов e-Learning.

*2. Выбор системы управления дистанционным обучением.* На данном этапе анализируются возможности автономной системы управления e-Learning и провайдера, осуществляется проверка на соответствие функционала системы, а также выбор функциональных характеристик.

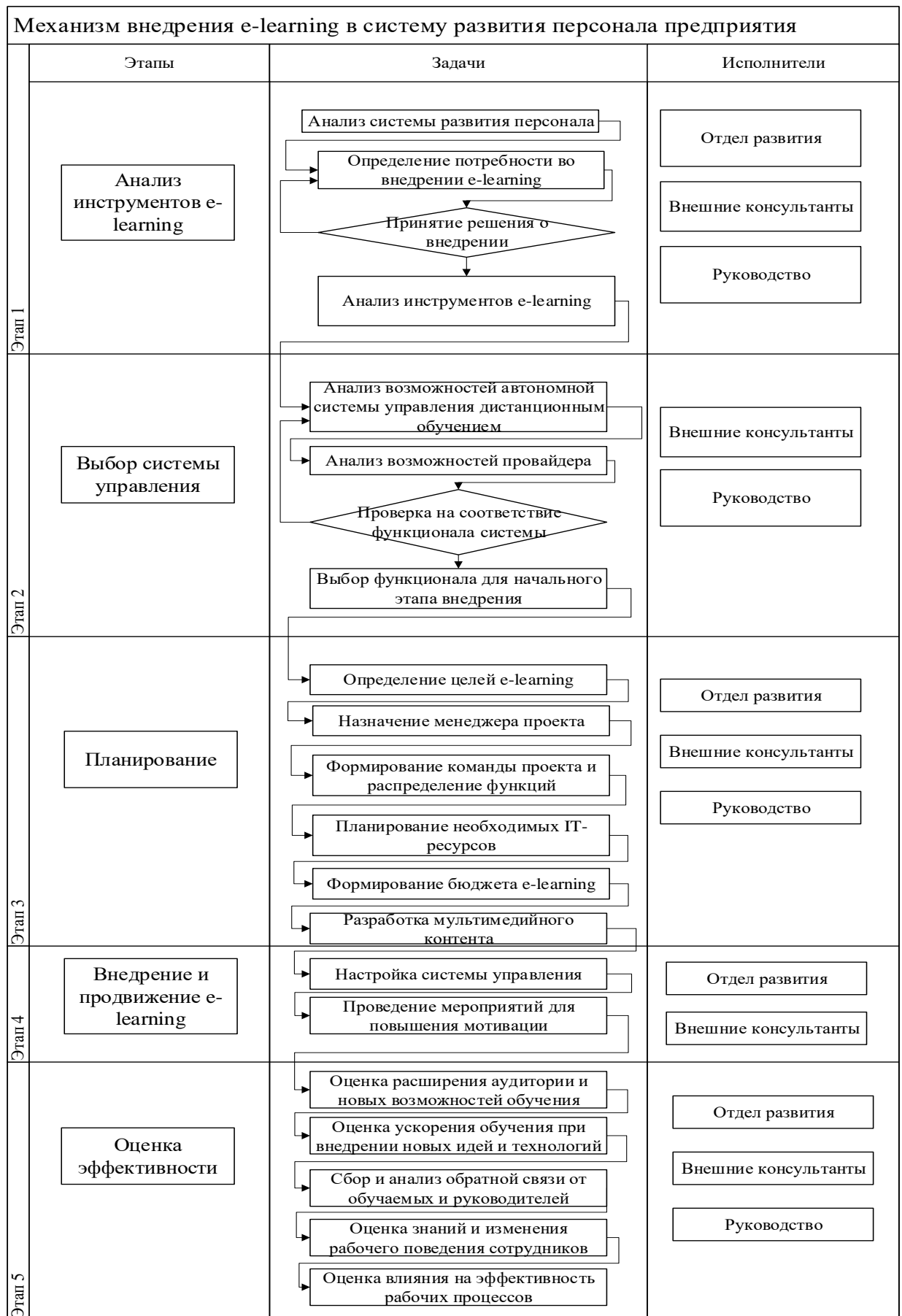


Рисунок 3.6 – Механизм внедрения e-Learning в систему развития персонала организации (авторская разработка)



3. *Планирование.* На 3-м этапе определяются цели e-Learning, назначается менеджер проекта, формируется команда проекта и распределение функций, планируются необходимые информационно-коммуникационные ресурсы, формируется бюджет e-Learning, осуществляется разработка мультимедийного контента.

4. *Внедрение и продвижение e-Learning.* На данном этапе осуществляется настройка системы управления, а также проведение мероприятий для повышения мотивации.

5. *Оценка эффективности.* Завершающий этап предложенного механизма начинается с оценки расширения аудитории и новых возможностей обучения, далее проводится оценка эффективности развития при использовании новых технологий, осуществляется сбор и анализ обратной связи от персонала, оцениваются компетенции персонала, а также влияние на эффективность бизнес-процессов.

Таким образом, разработанный механизм, позволяет осуществить эффективное внедрение e-Learning в систему развития персонала организации обеспечивая непрерывность процесса развития, благодаря возможности многократного использования мультимедийного образовательного контента, в соответствии со спецификой организации.

Систематизируя вышесказанное, следует что разработанный комплексный механизм совершенствования системы управления развитием персонала организации отражает совокупность задач и регламентирует последовательность действий при совершенствовании системы управления развитием персонала организации.

В следующем подразделе проведем апробацию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета с учетом разработанного комплексного механизма.

### **3.2. Методический подход к разработке системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета**

В современных условиях актуальной задачей для организаций Донецкой Народной Республики является формирование системы переобучения и развития персонала непосредственно на базе организаций. Управление процессом развития персонала организации является основным фактором усиления конкурентной позиции, укрепления экономической самостоятельности и рыночных позиций.

Развитие персонала представляет собой систематический процесс повышения уровня профессиональных компетенций, совершенствования личностных характеристик, необходимых для выполнения должностных обязанностей, улучшения производственной и организационной культуры направленных на достижение стратегических целей организации.

Совершенствование процесса развития персонала обусловлено глобальными изменениями факторов функционирования организаций: усиление конкурентной борьбы; внедрение инноваций и новых технологий; низкий уровень адаптации организаций к изменениям.

Вышеперечисленные факторы требуют от организаций выработки новых подходов к управлению развитием персонала. Способность эффективнее приобретать, накапливать и использовать знания становится важнейшим активом и главным конкурентным преимуществом любой организации.

Корпоративный университет является инструментом комплексного управления человеческим капиталом современной организации. Основная цель профессионального развития персонала – это капиталовложение, которое возвращается в виде увеличения вклада персонала в достижение целей организации в долгосрочной и краткосрочной перспективе [77; 86; 88; 127].

Управление процессом развития персонала организации в структуре корпоративного университета обусловлено условиями внешней и внутренней среды его существования. Описание внешней среды бизнес-процесса служит

начальным этапом моделирования предлагаемой системы. В этом смысле, в силу особенностей человеческого мышления, наиболее эффективным подходом к описанию окружения бизнес-процесса признается именно графическое представление.

Диаграмма взаимодействия предлагаемой системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета с внешними контрагентами представляет собой отображение элементов внешней среды рассматриваемого процесса посредством передачи материальных и нематериальных ресурсов, осуществляемой с помощью различного рода потоков. Контрагентами организации являются юридические и физические лица, с которыми организация в процессе всей своей деятельности вступает в различные взаимоотношения: коммерческие, посреднические, представительские и прочие.

Построение диаграммы взаимодействия системы развития персонала организации в структуре корпоративного университета с внешними контрагентами предлагается осуществить с помощью нотации DFD с использованием программного продукта ERwin Process Modeler (рис. 3.7).

Правильно выстроенные взаимоотношения с контрагентами могут существенно повлиять на эффективность процесса развития персонала в структуре корпоративного университета и на функционирование организации в целом. После описания окружения бизнес-процесса осуществляется описание его внутренней среды.

Модель системы управления развитием персонала в структуре корпоративного университета включает 4 этапа (рис. 3.8): анализ существующей системы развития персонала организации; разработка предлагаемой системы развития персонала организации в структуре корпоративного университета; реализация механизмов совершенствования системы развития персонала организации в структуре корпоративного университета; внедрение и оценка эффективности предлагаемой системы развития персонала организации в структуре корпоративного университета.



Рисунок 3.7 – Диаграмма взаимодействия системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета с внешними контрагентами (авторская разработка)

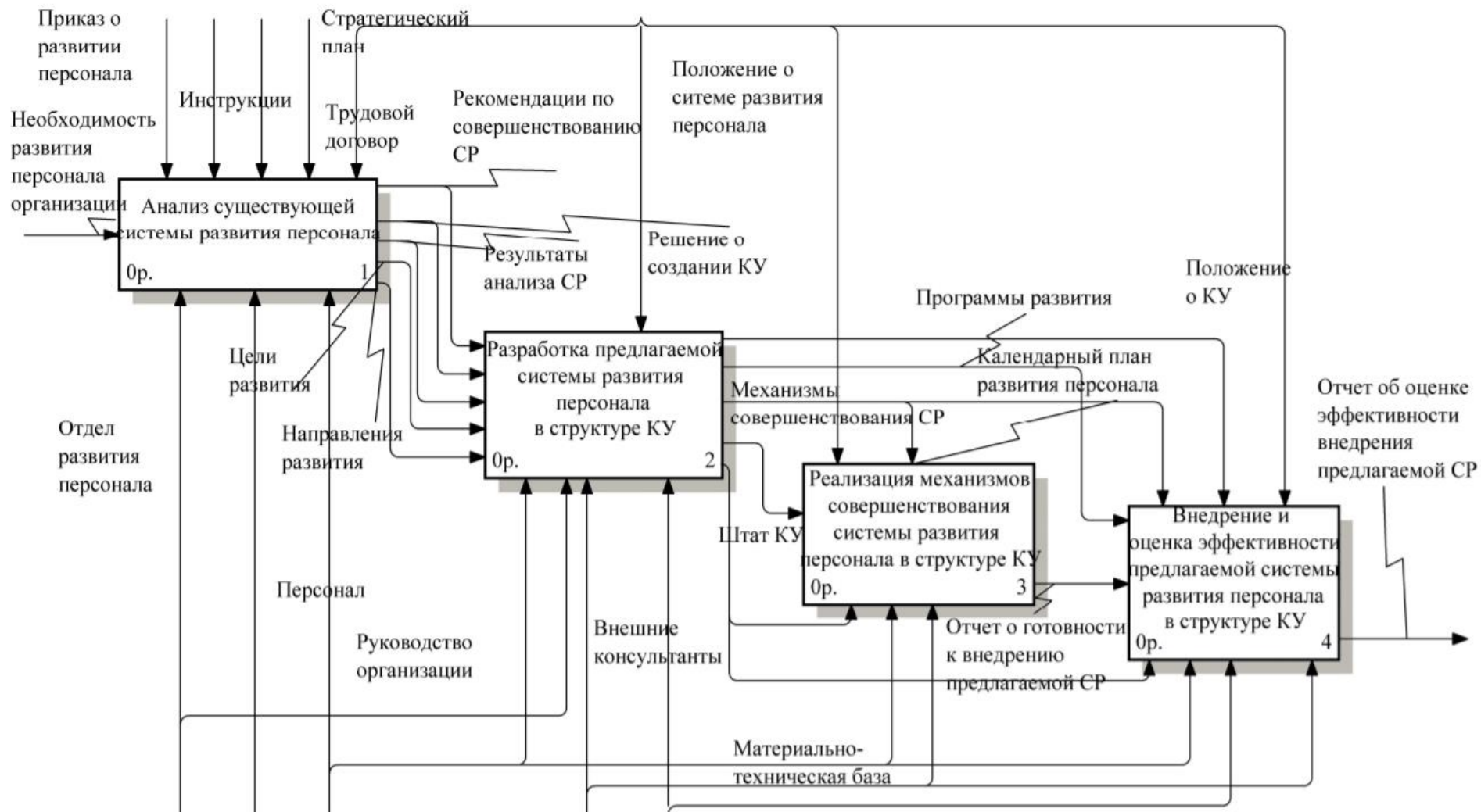


Рисунок 3.8 – Диаграмма модели системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (уровень А0) (авторская разработка)

Выполнение процесса развития персонала в структуре корпоративного университета начинается с поступления решения о развитии персонала организации на этап «Анализ существующей системы развития персонала организации». Целью данного этапа является получение комплексного представления о реализованных в организации процессах, связанных с развитием персонала, а также постановка целей и определение направлений развития персонала.

На данном этапе осуществляется: анализ системы развития персонала на предмет соответствия стратегическим целям организации; проведение первичной аттестации персонала для выявления несоответствия между имеющимися профессиональными компетенциями, и необходимым уровнем компетенций для успешного выполнения должностных обязанностей; оценка эффективности системы развития, которая позволяет выявить устаревшие методы и технологии, применяемые при развитии персонала, а также определить рентабельность инвестиций в систему развития персонала; определение целей и направлений и развития позволяющих выстроить систему развития персонала в соответствии со стратегической целью организации.

В результате выполнения данного этапа (рис. 3.9) формируется отчет о результатах анализа существующей системы развития персонала и разрабатываются рекомендации по ее совершенствованию, принимается решение о создании корпоративного университета, а также формулируются цели и направления развития.

Реализация этапа «Разработка предлагаемой системы управления развитием персонала в структуре корпоративного университета» начинается с поступления отчета о результатах анализа существующей системы развития персонала, рекомендаций по совершенствованию системы развития, решения о создании корпоративного университета, а также целей и направлений развития.

Целью этапа «Разработка предлагаемой системы управления развитием персонала в структуре корпоративного университета» является реорганизация системы развития персонала путем создания корпоративного университета. На данном этапе осуществляется (рис. 3.10):

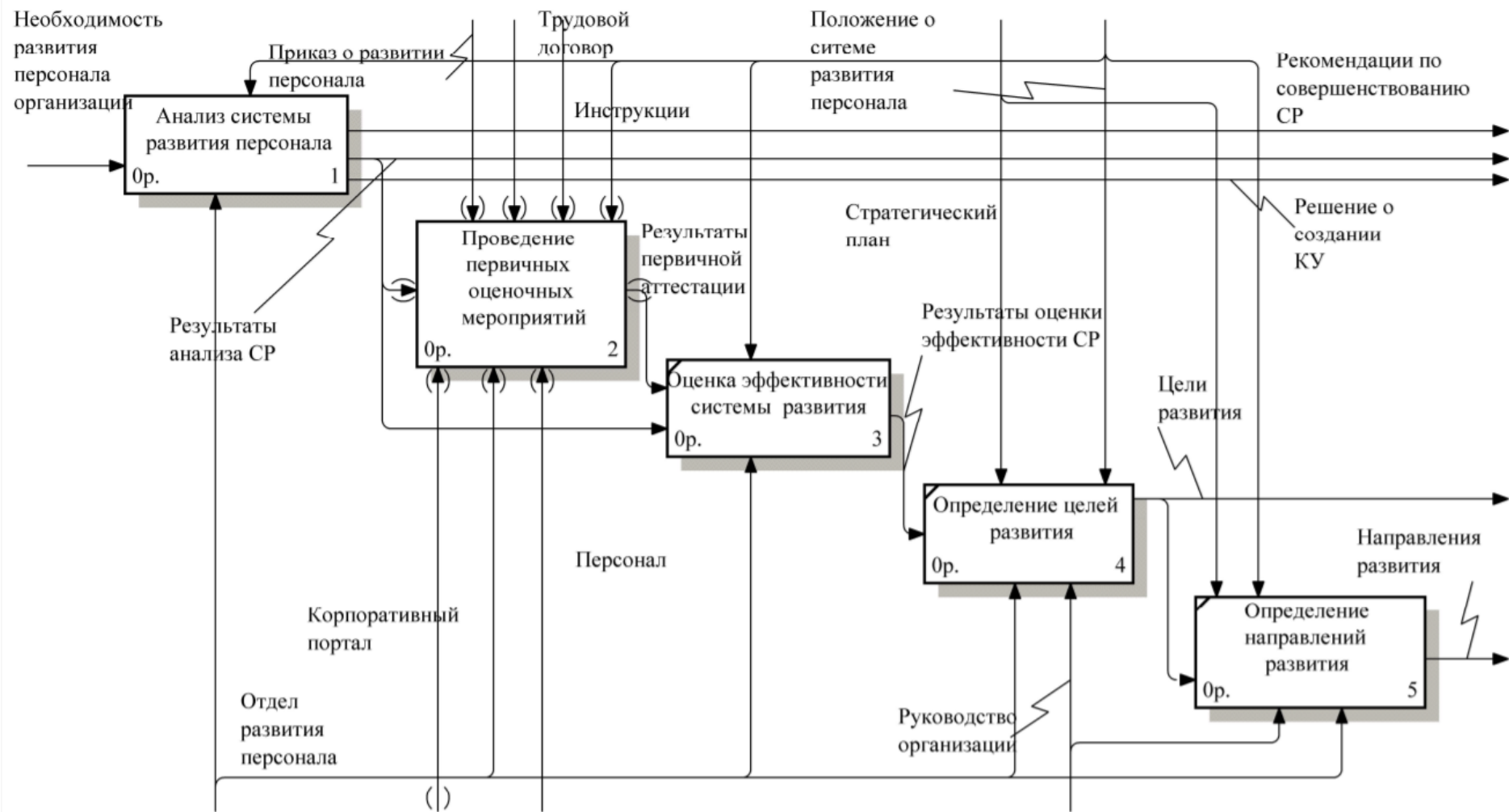


Рисунок 3.9 – Диаграмма модели системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (уровень А1) (авторская разработка)

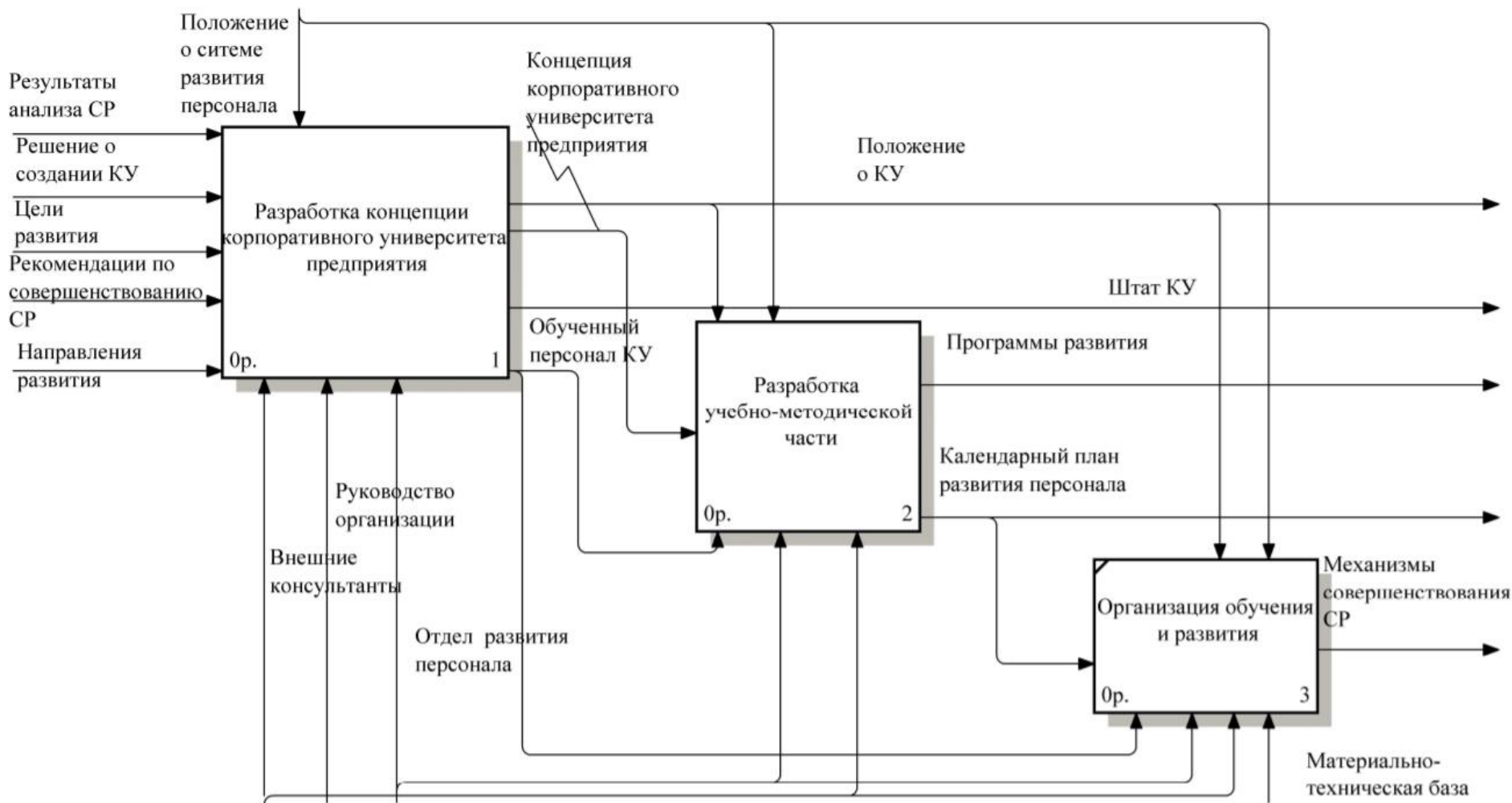


Рисунок 3.10 – Диаграмма модели системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (уровень А2) (авторская разработка)



Процесс 1. Разработка концепции корпоративного университета, которая позволяет определить цели и принципы развития персонала в структуре корпоративного университета, а также этапы перехода системы развития от текущего формата к желаемому.

Процесс 2. Разработка учебно-методической части, позволяющая обеспечить системный подход к развитию персонала, а также постоянную и комплексную оценку развития с использованием передовых методик.

Процесс 3. Организация развития персонала, которая предполагает решение организационных вопросов, связанных с внедрением календарного плана развития персонала, а также разработку механизмов совершенствования системы управления развитием персонала организации.

Результатом выполнения данного этапа является положение о корпоративном университете, учебно-методическая база, механизмы совершенствования системы управления развитием персонала организации, а также календарный план развития персонала.

Выполнение этапа «Реализация механизмов совершенствования системы развития персонала организации в структуре корпоративного университета» (рис. 3.11) начинается с поступления механизмов совершенствования системы управления развитием персонала организации и включает в себя реализацию следующих механизмов: механизма совершенствования системы развития персонала организации; механизма преодоления сопротивления персонала при внедрении корпоративного университета; механизма оценки эффективности развития персонала организации в структуре корпоративного университета методом ассесмент-центра; механизма преодоления цифрового неравенства в организации; механизма внедрения E-learning в систему развития персонала организации. Целью данного этапа является адаптация существующей системы управления развитием персонала предприятия, а также оценка готовности организации к внедрению предлагаемой системы управления развитием персонала.

Результатом выполнения данного этапа является информация о проведении развития, а также отчет о готовности организации к внедрению предлагаемой системы управления развитием персонала.

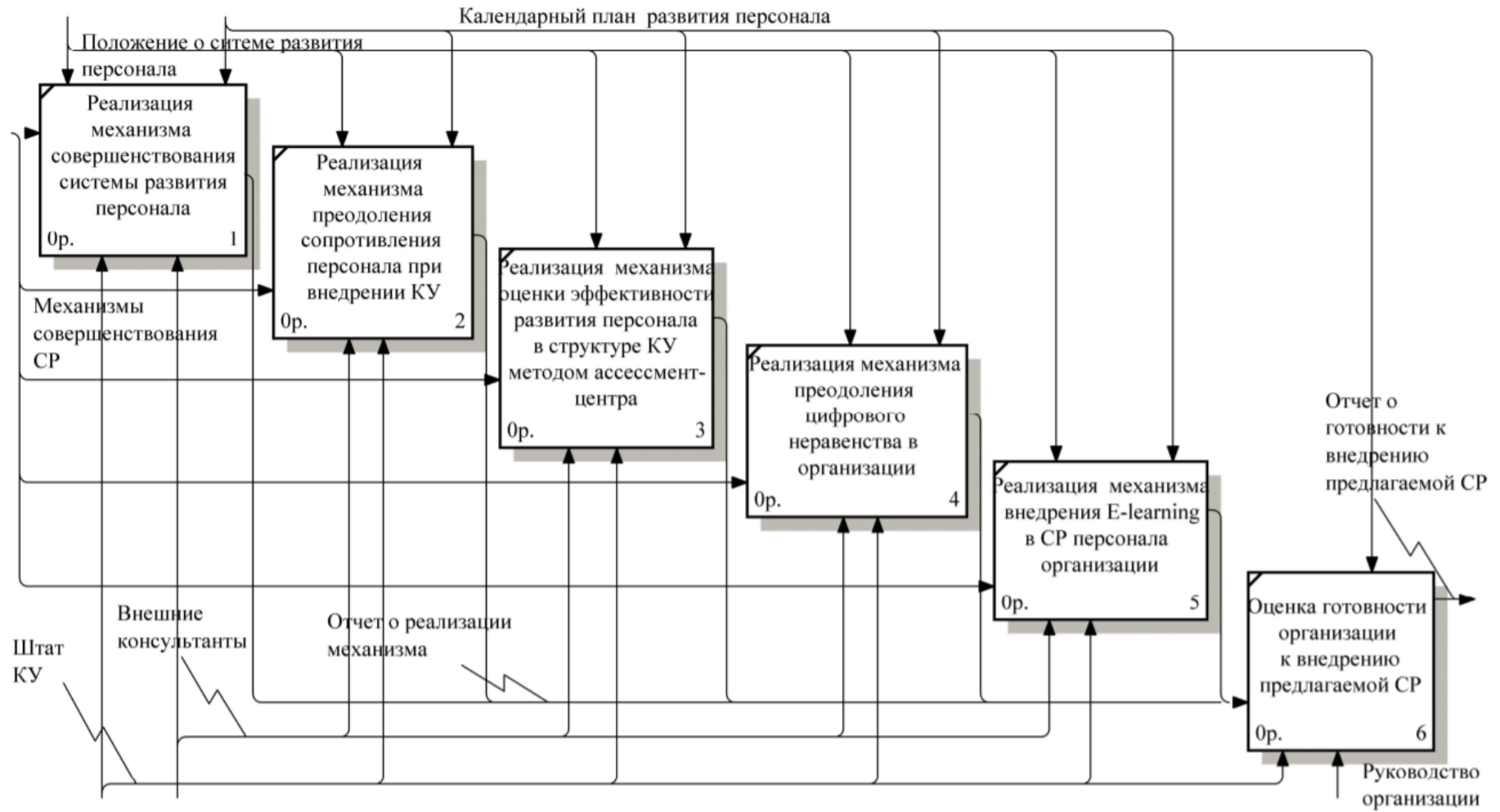


Рисунок 3.11 – Диаграмма модели системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (уровень А3) (авторская разработка)

Этап «Внедрение и оценка эффективности предлагаемой системы развития персонала организации в структуре корпоративного университета» начинается с поступления информации о проведении развития, отчета о готовности организации к внедрению предлагаемой системы управления развитием персонала и разработанной учебно-методической базы (рис. 3.12). Включает в себя: внедрение разработанной системы развития персонала; разработку методики оценки эффективности; оценку эффективности внедрения корпоративного университета. Целью данного этапа является получение системного представления о технологиях управления и этапах процесса внедрения корпоративного университета в структуру системы развития персонала организации, разработка и реализация методики оценки эффективности внедрения корпоративного университета. В результате выполнения данного этапа формируется отчет об оценке эффективности внедрения корпоративного университета.

Этап «Анализ системы развития персонала» предполагает составление общего представления о существующей системе развития персонала организации, разработку рекомендаций по совершенствованию системы развития персонала организации, а также принятие решения о создании корпоративного университета в соответствии с разработанными рекомендациями (рис. 3.13). В результате декомпозиции блока выделены основные процессы данного уровня: оценка целей системы развития, оценка методов развития, оценка системы контроля качества развития, оценка эффективности развития, общая оценка системы развития.

В рамках оценка целей системы развития осуществляется анализ целей существующей системы развития и их сопоставление со стратегической целью организации. Оценка методов развития предполагает под собой анализ применяемых методов развития с целью возможной их корректировки или применения более эффективных методов. Оценка системы контроля качества развития, позволяет определить соответствие системы контроля качества развития персонала концепции корпоративного университета путем проведения диагностики методов контроля и оценивания.

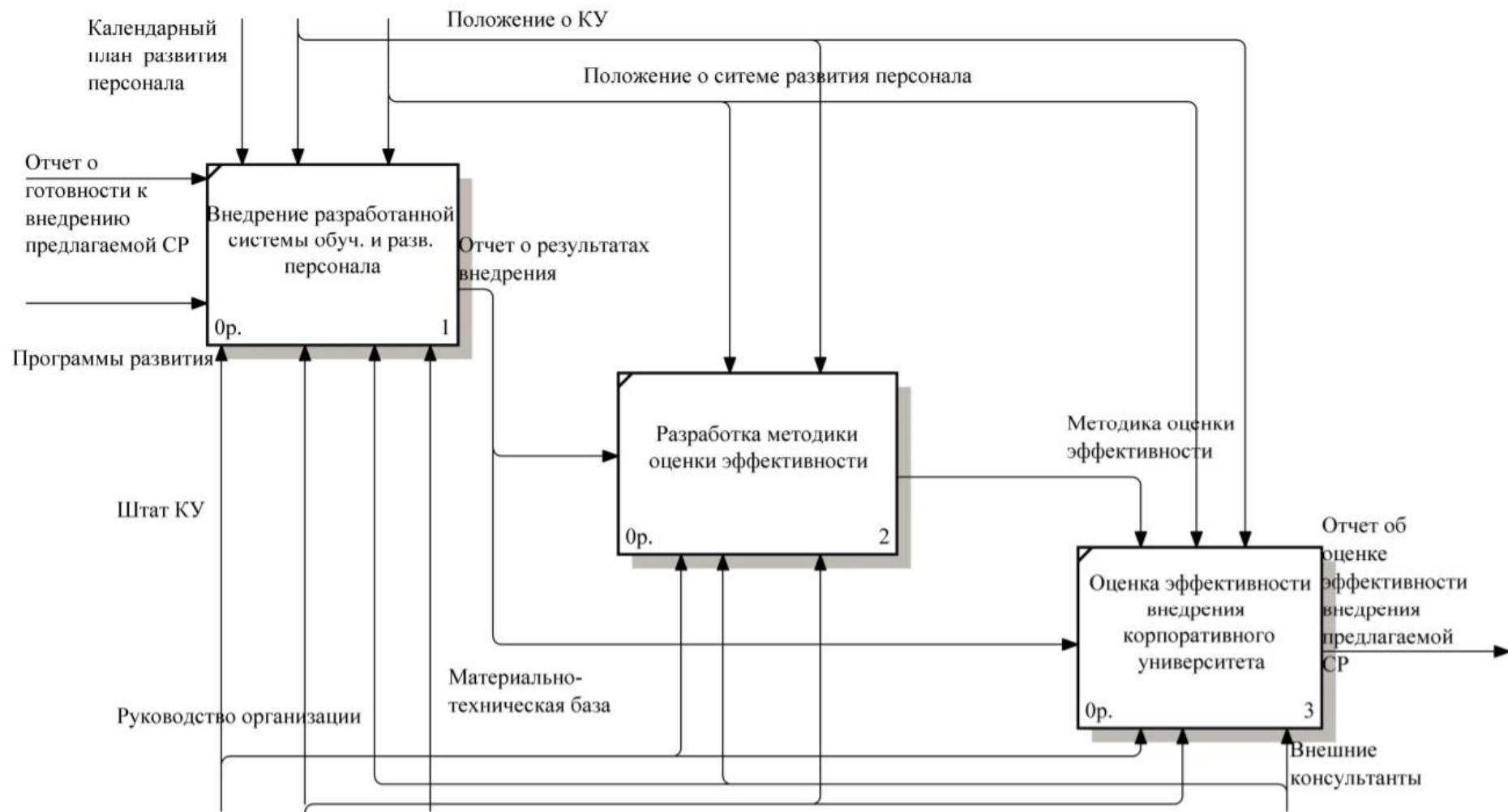


Рисунок 3.12 – Диаграмма модели системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (уровень А4) (авторская разработка)

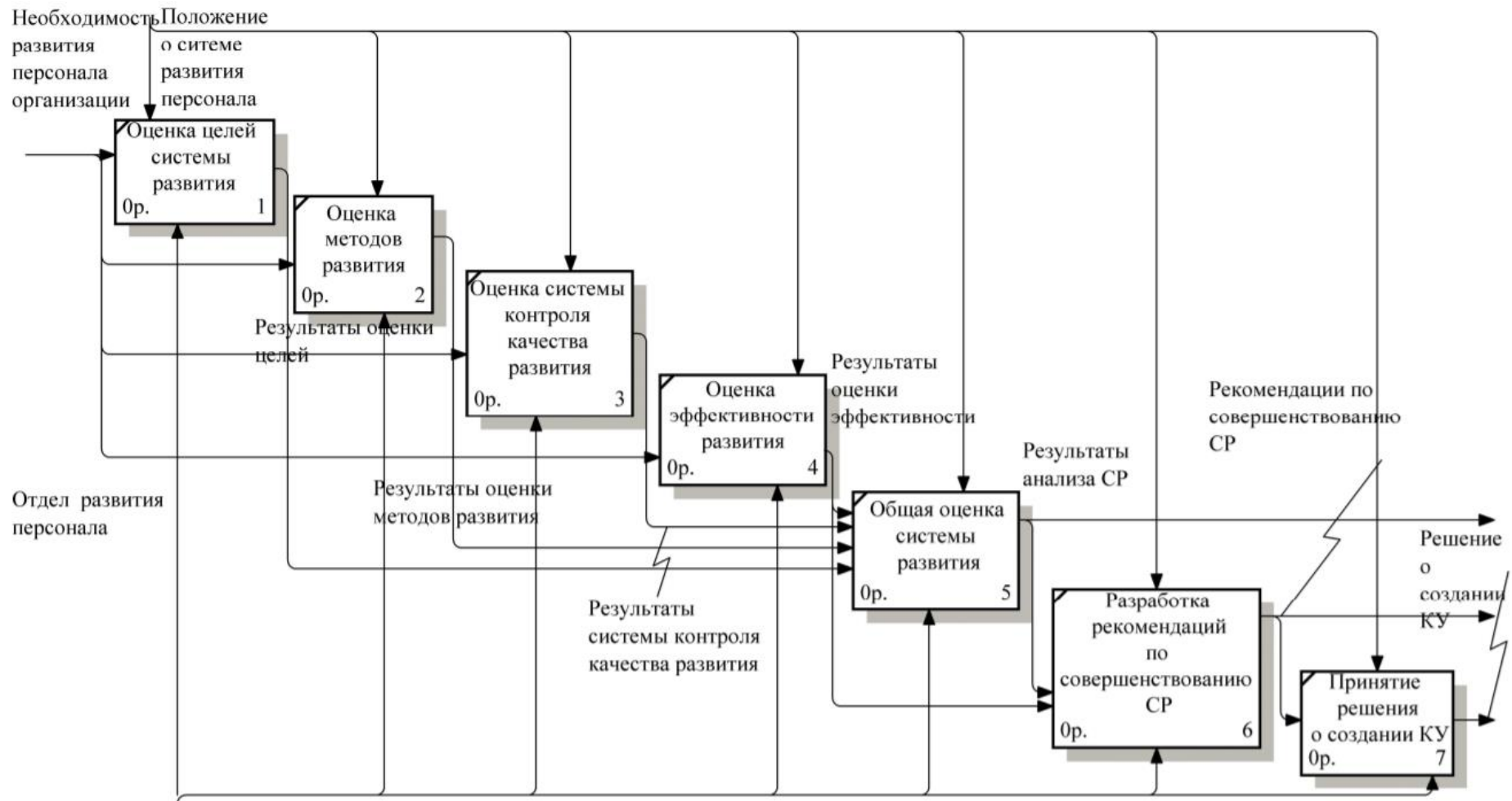


Рисунок 3.13 – Диаграмма модели системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (уровень А11) (авторская разработка)

Оценка эффективности развития, представляет собой сопоставление затрат на существующую систему развития и результатов ее функционирования, с целью разработки рекомендаций по совершенствованию существующей системы развития. Общая оценка системы развития, предполагает комплексную диагностику системы развития, разработку рекомендаций по совершенствованию системы развития персонала организации, принятие решения о создании корпоративного.

На этапе «Проведение первичных оценочных мероприятий» (рис. 3.14) осуществляется определение текущего уровня развития персонала. Данный этап включает в себя: ознакомление с документацией персонала и проведение собеседований; выполнение заданий; подведение итогов оценочных мероприятий; принятие решения по итогам оценочных мероприятий об успешности их прохождения. В рамках этапа «Проведение первичных оценочных мероприятий» для определения текущего уровня развития персонала комиссией отправляется запрос в базу данных для получения документов на персонал, база данных формирует необходимую документацию на персонал для прохождения первичных оценочных мероприятий и передает ее в комиссию для ознакомления. После ознакомления комиссией с документацией персонала, проводится собеседование на основе информации о персонале, в ходе которого сотруднику, задается ряд вопросов в соответствии с его должностью. Выполнение задания начинается с ввода информации о персонале, далее осуществляется выполнение задания на корпоративном портале, после завершения подводятся итоги оценочных мероприятий по результатам собеседования и выполнения задания, а также принимается решение об успешности их выполнения.

Этап «Разработка концепции корпоративного университета организации» предполагает создание концепции функционирования корпоративного университета, а также формирование его организационной структуры, включает следующие процессы (рис. 3.15): создание концепции и разработка документации для корпоративного университета, комплектация штата корпоративного университета, обучение персонала корпоративного университета.

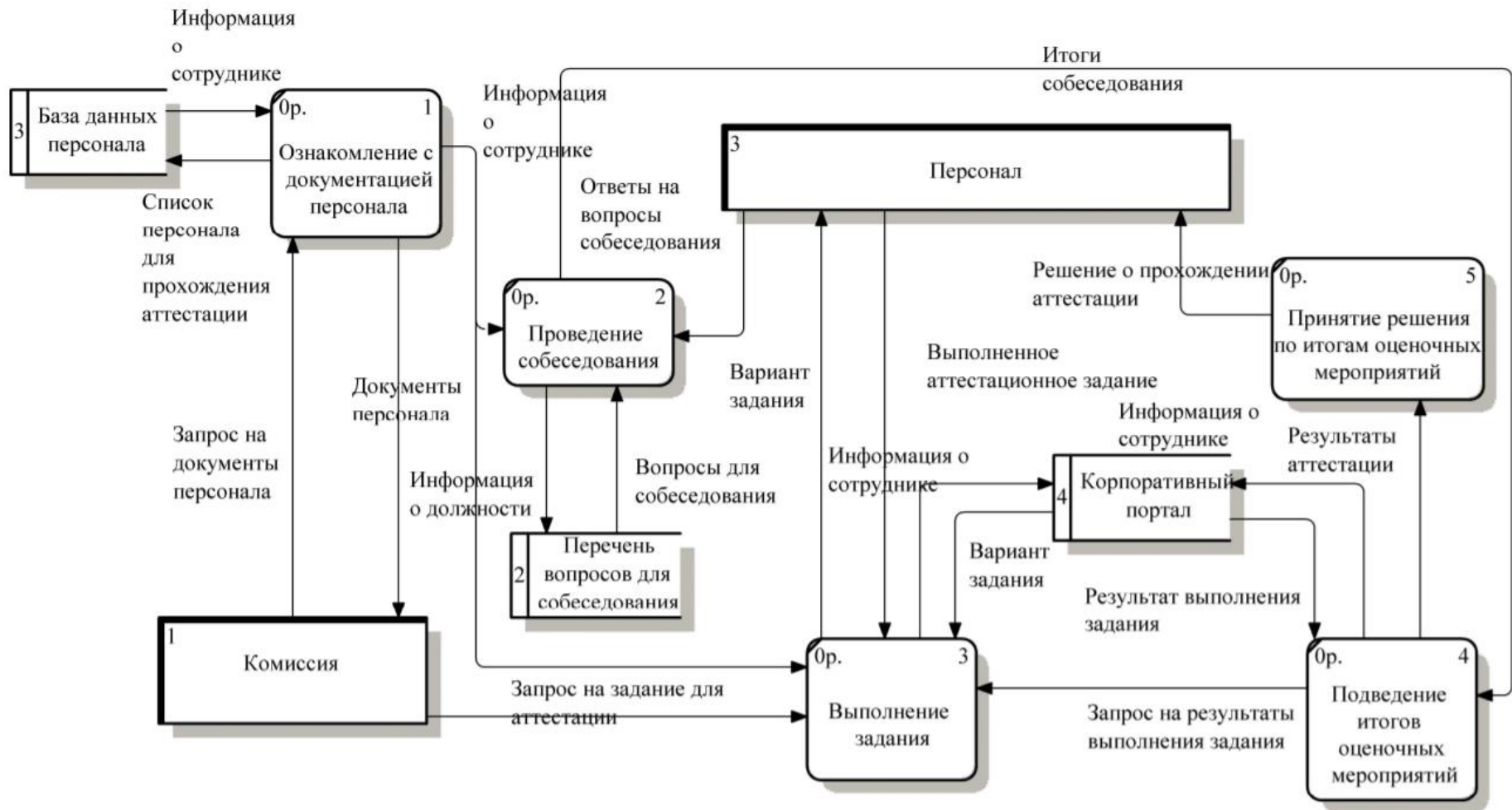


Рисунок 3.14 – Диаграмма модели системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (уровень А12) (авторская разработка)

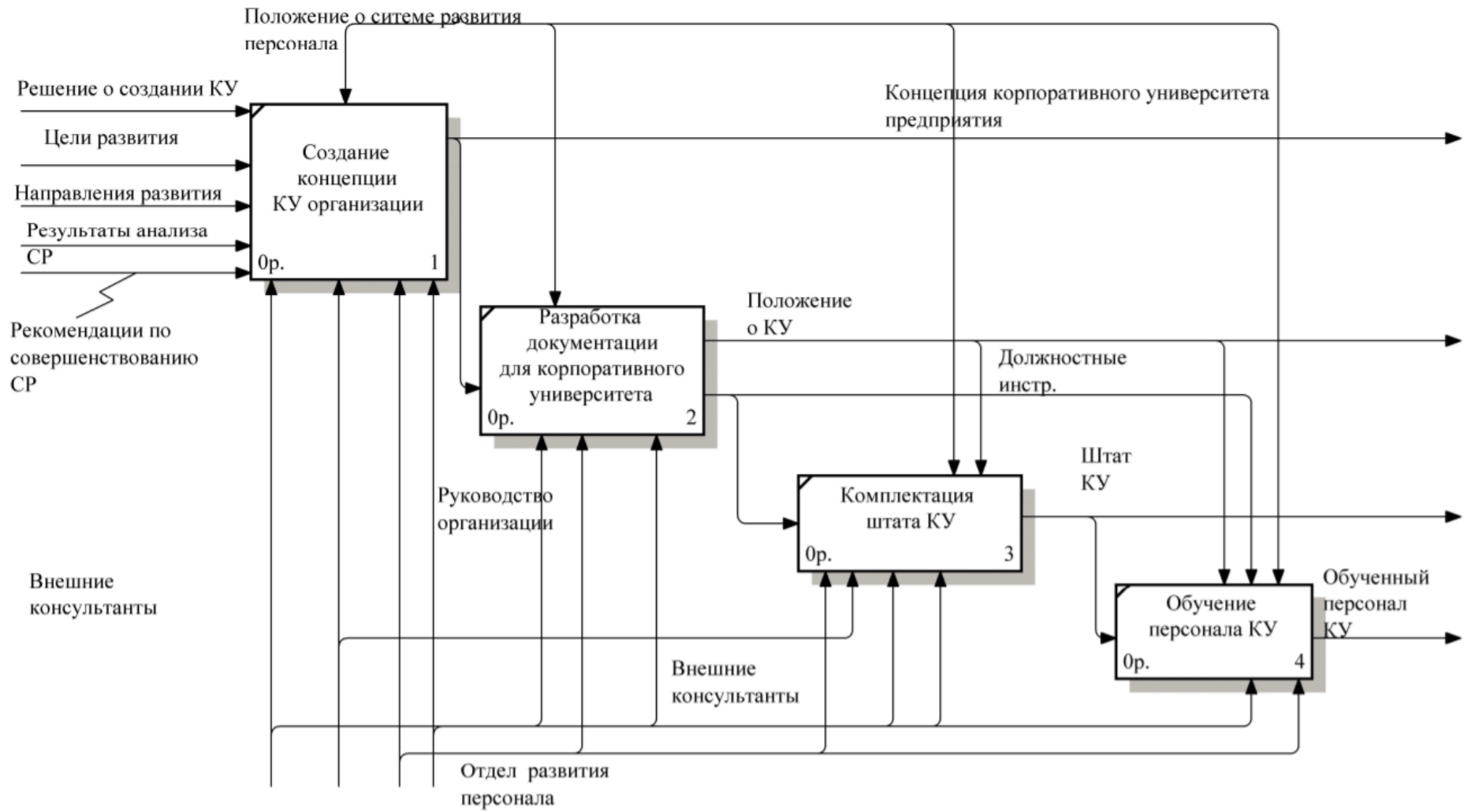


Рисунок 3.15 – Диаграмма модели системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (уровень А21) (авторская разработка)



Создание концепции корпоративного университета организации осуществляется на основании результатов анализа существующей системы развития, целей и направлений развития, а также рекомендаций по совершенствованию существующей системы развития. Разработка документации для корпоративного университета осуществляется в соответствии с разработанной концепцией и включает в себя разработку положения о корпоративном университете, а также должностных инструкций. Комплектация штата корпоративного университета производится в соответствии с должностными инструкциями из числа ведущих сотрудников организации, а также осуществляется их обучение.

На этапе «Разработка учебно-методической части» (рис. 3.16) осуществляется формирование программ и мероприятий, необходимых для развития персонала организации. Были выделены следующие процессы: разработка программ развития для каждой группы должностей осуществляется в соответствии с концепцией корпоративного университета; выбор методов и технологий развития, обеспечивающих эффективное развитие персонала в структуре корпоративного университета; поддержка и развитие базы учебных материалов включает в себя выбор инновационных технологий развития персонала, а также корректировку программ развития в соответствии с современными тенденциями; разработка ассессмент-центра, обеспечивающего комплексную оценку развития персонала организации в структуре корпоративного университета; разработка календарного плана обучения, который регламентирует процесс развития персонала в структуре корпоративного университета.

Разработка ассессмент-центра (рис. 3.17) начинается с уточнения целей и задач оценки эффективности развития персонала, далее проводится анализ и описание деятельности организации, а также изучается организационная культура организации. На основании полученных результатов выделяются профессионально значимые качества в соответствии с направлениями деятельности организации, формируется программа ассессмент-центра, а также составляется организационный план-график.

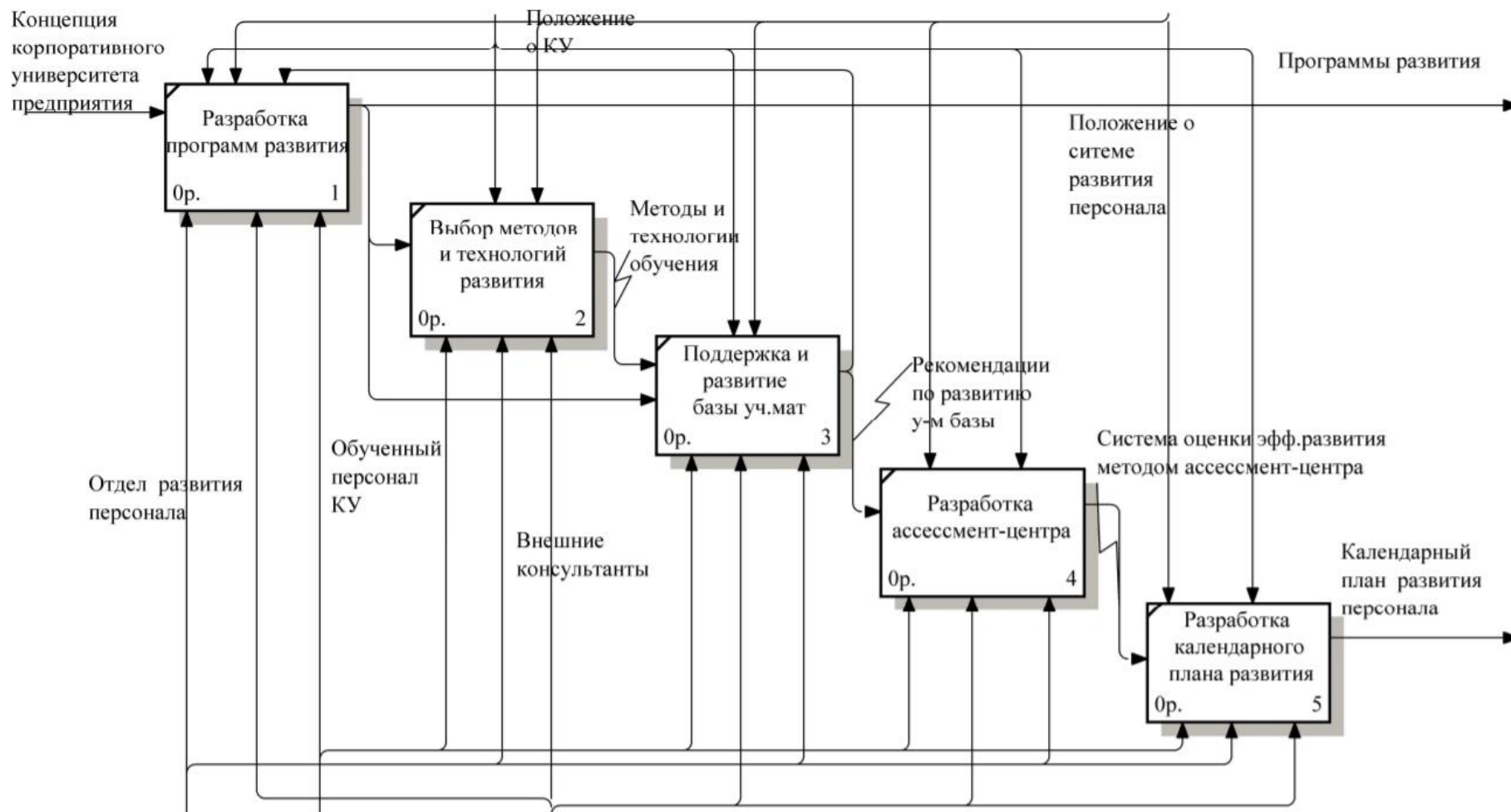


Рисунок 3.16 – Диаграмма модели системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (уровень А22) (авторская разработка)

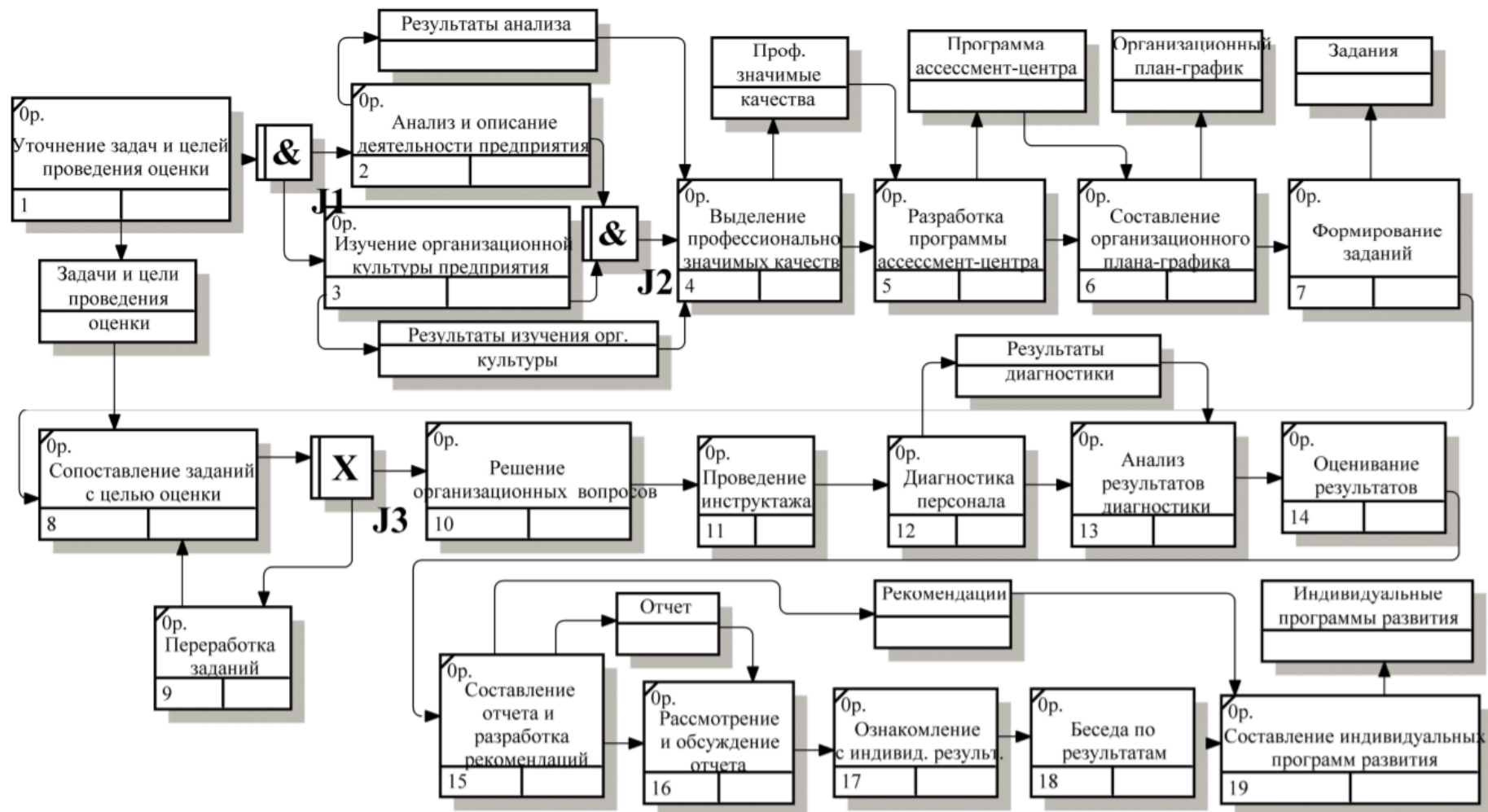


Рисунок 3.17 – Диаграмма модели системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета (уровень А224) (авторская разработка)

В соответствии с разработанной программой ассесмент-центра формируются задания, ориентированные на цель и направление деятельности организации. В случае если сформированные задания не соответствуют целям и направлениям деятельности организации, то осуществляется пересмотр заданий. Далее решаются организационные вопросы (выбор помещения, создание условий для работы, подготовка материалов и т.д.). Далее осуществляется диагностика персонала, с помощью набора различных методов (деловые игры, индивидуальные упражнения, командные упражнения, тестирование, интервьюирование).

На основании полученной экспертами информации в ходе проведения диагностики осуществляется анализ данной информации и оценивание действий участников, по итогам составляется отчет, а также разрабатываются рекомендации.

Составленный отчет, включающий результаты оценки эффективности, предоставляется руководителю организации для дальнейшего рассмотрения и обсуждения.

Индивидуальные результаты предоставляются для ознакомления каждому сотруднику, а также экспертами проводится беседа по результатам. В ходе беседы экспертами определяются потенциальные зоны роста и ресурсы для повышения компетенций. В результате составляется индивидуальная программа дальнейшего развития каждого сотрудника, на основании которой осуществляется повышение или поддержание необходимого уровня компетенций в соответствии с занимаемой должностью.

Диаграммы, разработанные в рамках методического подхода к разработке системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета доступны и понятны, но исходя из задач научно-методического подхода к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, рассмотренного в подразделе 2.3, необходимо более детальное представление алгоритма создания и внедрения корпоративного университета в структуру организации. Разработку данного алгоритма предлагается осуществить с использованием нотации EPC (рис 3.18-3.19).



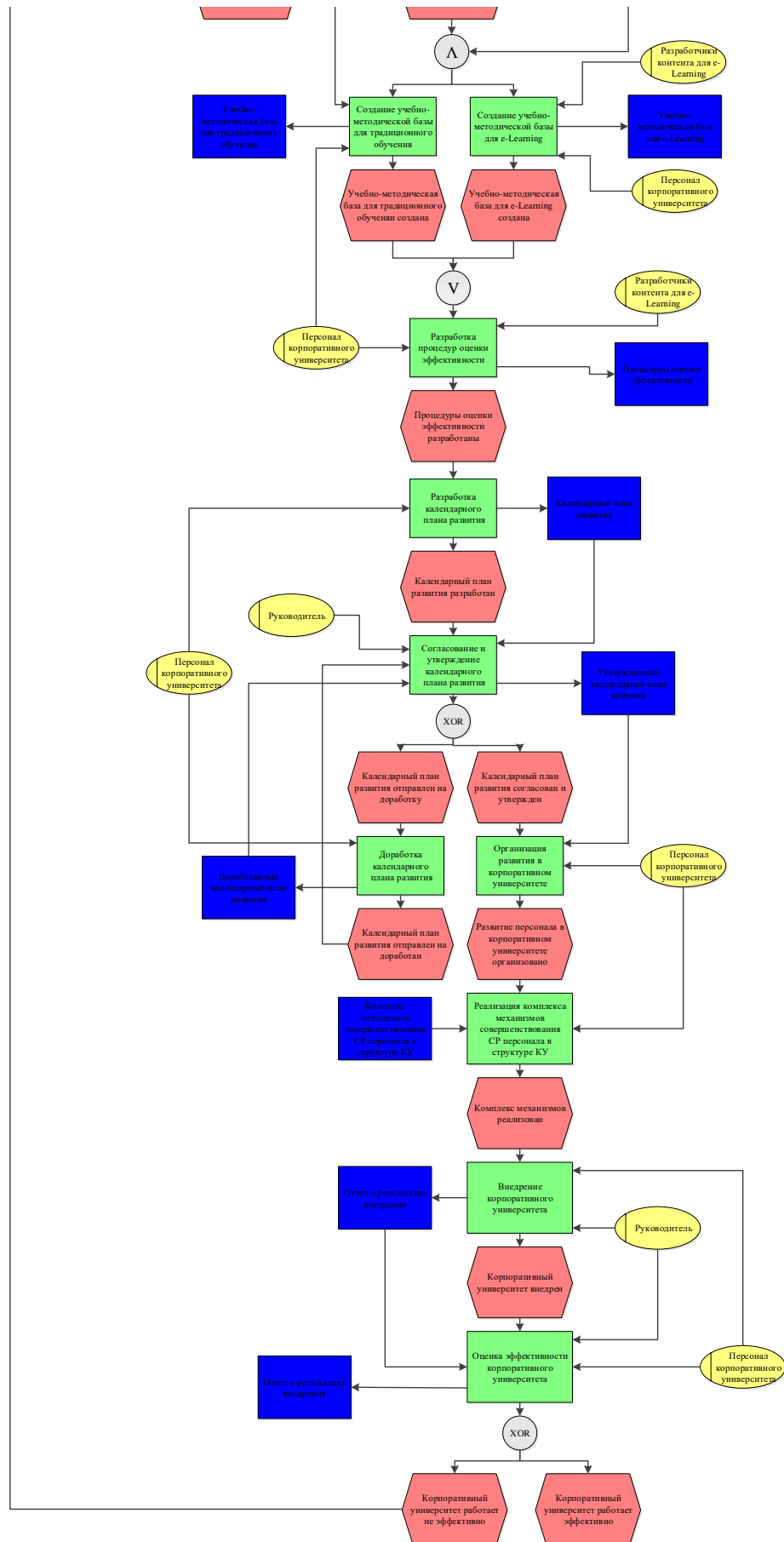


Рисунок 3.19 – Алгоритм создания и внедрения корпоративного университета в структуру организации (окончание) (авторская разработка)

Нотация EPC позволяет отобразить не только последовательность выполняемых работ, но и состояния, принимаемые объектом в ходе обработки, а также описание информационных и организационных составляющих, таким образом внедрение разработанного алгоритма является практической значимостью.

Таким образом методический подход к разработке системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, основанный на методах экономико-математического моделирования и процессном подходе, позволяет проанализировать управляющие воздействия, функциональную структуру, а также все ресурсные и информационные потоки в процессе совершенствования системы управления развитием персонала путем создания и внедрения корпоративного университета в структуру организации, для повышения производительности, эффективности и улучшения экономических результатов организации.

### **3.3. Апробация научно-методического подхода к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета**

Научно-методический подход, рассмотренный в пункте 2.3 данной работы, позволяет отобразить работу организации за определенный промежуток времени и провести анализ полученных результатов, с целью выявления влияния совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета на финансовые показатели деятельности организации. Практическую реализацию предлагается осуществить на примере трех крупнейших российских организаций: ПАО «Магнит», ПАО «Норникель», ПАО «Мегафон». Критериями отбора организаций являлись вхождение в рейтинг ста крупнейших работодателей России, размещение в свободном доступе годового

отчета о деятельности организации, включая раздел о кадровой политике. В таблице 3.1 представлена краткая характеристика деятельности каждой из отобранных организаций.

Таблица 3.1 – Характеристика деятельности ПАО «Магнит», ПАО «Норникель», ПАО «Мегафон» (составлено авт. на основе [20; 109; 110])

| Название организации | Вид эк. деятельности     | Характеристика организации  |
|----------------------|--------------------------|---|
| ПАО «Магнит»         | ритейл                   | Одна из ведущих розничных сетей в России по торговле продуктами питания, лидером по количеству магазинов и географии их расположения. «Магнит» является уникальной компанией в российском ритейле. Наряду с продажей товаров розничная сеть занимается производством продуктов питания под собственными торговыми марками [109].  |
| ПАО «Норникель»      | промышленность           | Ведущая компания в российской горно-металлургической отрасли, крупнейшим мировым производителем палладия и высокосортного никеля, а также одним из крупнейших производителей платины и меди. Основными видами деятельности группы являются поиск, разведка, добыча, обогащение и переработка полезных ископаемых, производство, маркетинг и реализация цветных и драгоценных металлов [110].  |
| ПАО «Мегафон»        | связь и телекоммуникации | Национальный российский оператор цифровых возможностей, занимающий лидирующие позиции на телекоммуникационном рынке в России и мире. Объединяет все направления ИТ и телекоммуникаций: услуги мобильной и фиксированной связи, мобильного и широкополосного доступа в интернет, цифрового телевидения, инновационных цифровых продуктов и сервисов в сфере ИКТ, интернета вещей, аналитики и обработки больших данных, облачных решений, кибербезопасности и т.д. [20]. |

В рамках апробации научно-методического подхода оценим эффективность системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета на примере рассматриваемых организаций. Для задания начальных значений были использованы данные анализа публичных годовых финансовых отчетов. Анализ публичных годовых финансовых отчетов ПАО «Магнит», ПАО «Норникель», ПАО «Мегафон» представлен в таблице 3.2



Таблица 3.2 – Анализ годовых финансовых отчетов ПАО «Магнит», ПАО «Норникель», ПАО «Мегафон» (составлено авт. на основе [20; 109; 110])

| Название организации | Исходные данные                                   |                             |
|----------------------|---|-----------------------------|
|                      | Показатель  | Значение                    |
| ПАО «Магнит»         | Прибыль   | 37800000000 руб.            |
|                      | Численность персонала                             | >316000 чел.                |
|                      | Количество управленческого персонала              | 9767 чел.                   |
|                      | Издержки:<br>общехозяйственные и административные | 279538315000 руб.           |
|                      | инвестиционные                                    | 44772274000 руб.            |
|                      | коммерческие                                      | 16887124000 руб.            |
| прочие               | 1129018000 руб.                                   |                             |
|                      | Объем собственного капитала                       | 18288892000 руб.            |
| ПАО «Норникель»      | Прибыль   | 263729000000 руб.           |
|                      | Численность персонала                             | 72105 чел.                  |
|                      | Количество управленческого персонала              | 10094 чел.                  |
|                      | Издержки:<br>операционные административные        | 193115000000 руб.           |
|                      | финансовые  | 62623000000 руб.            |
|                      | коммерческие                                      | 63147000000 руб.            |
| прочие               | 11331000000 руб.                                  |                             |
|                      | Объем собственного капитала                       | 345783570000 руб.           |
| ПАО «Мегафон»        | Прибыль   | 81790000000 руб.            |
|                      | Численность персонала                             | 40334 чел.                  |
|                      | Количество управленческого персонала              | 12100 чел.                  |
|                      | Издержки:<br>общехозяйственные и административные | 67992000000 руб.            |
|                      | финансовые  | 45195000000 руб.            |
|                      |   | Объем собственного капитала |

Исследование модели за 10 модельных периодов времени (лет) при заданных начальных значениях позволило проследить изменение значений результирующих показателей, представленные в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Значения результирующих показателей (авторская разработка)

| Год                 | Прибыль,<br>млн. руб. | Производительность<br>труда, млн. руб. | VAIC, ед. | Затраты на развитие<br>персонала, млн. руб. |
|---------------------|-----------------------|--|-----------|---|
| <b>ПАО "Магнит"</b> |                       |  |           |   |
| 2021                | 37800,0               | 1,2                                    | 3,3       | 378,0                                       |
| 2022                | 102375,0              | 1,4                                    | 7,3       | 645,8                                       |
| 2023                | 277265,6              | 2,0                                    | 17,6      | 1748,9                                      |
| 2024                | 75092,7               | 3,5                                    | 46,8      | 4736,6                                      |

| Год                    | Прибыль,<br>млн. руб. | Производительность<br>труда, млн. руб. | VAIC, ед. | Затраты на развитие<br>персонала, млн. руб. |
|------------------------|-----------------------|--|-----------|---|
| <b>ПАО "Магнит"</b>    |                       |  |           |   |
| 2025                   | 2033762,6             | 7,6                                    | 128,8     | 12828,3                                     |
| 2026                   | 5508107,1             | 18,6                                   | 338,2     | 34743,4                                     |
| <b>ПАО "Норникель"</b> |                       |  |           |   |
| 2021                   | 263729,0              | 8,2                                    | 7,7       | 263,7                                       |
| 2022                   | 714266,0              | 14,5                                   | 33,4      | 450,5                                       |
| 2023                   | 1934470,5             | 31,4                                   | 51,3      | 1220,2                                      |
| 2024                   | 5239191,0             | 77,3                                   | 167,5     | 3304,7                                      |
| 2025                   | 14189475,7            | 201,5                                  | 586,5     | 8950,3                                      |
| 2026                   | 38429829,9            | 537,9                                  | 1071,7    | 24240,4                                     |
| <b>ПАО "Мегафон"</b>   |                       |  |           |   |
| 2021                   | 8179,0                | 3,0                                    | 1,6       | 8,2   |
| 2022                   | 22151,5               | 3,3                                    | 3,0       | 14,0  |
| 2023                   | 59993,5               | 4,3                                    | 4,6       | 37,8  |
| 2024                   | 162482,5              | 6,8                                    | 12,0      | 102,5                                       |
| 2025                   | 440056,7              | 13,8                                   | 31,6      | 277,6                                       |
| 2026                   | 1191820,3             | 32,3                                   | 95,8      | 751,8                                       |

Прибыль организации отражает основной финансовый результат деятельности организации, как видно на рисунке 3.20 – 3.22 на всем периоде моделирования наблюдалась тенденция возрастания прибыли анализируемых организаций.

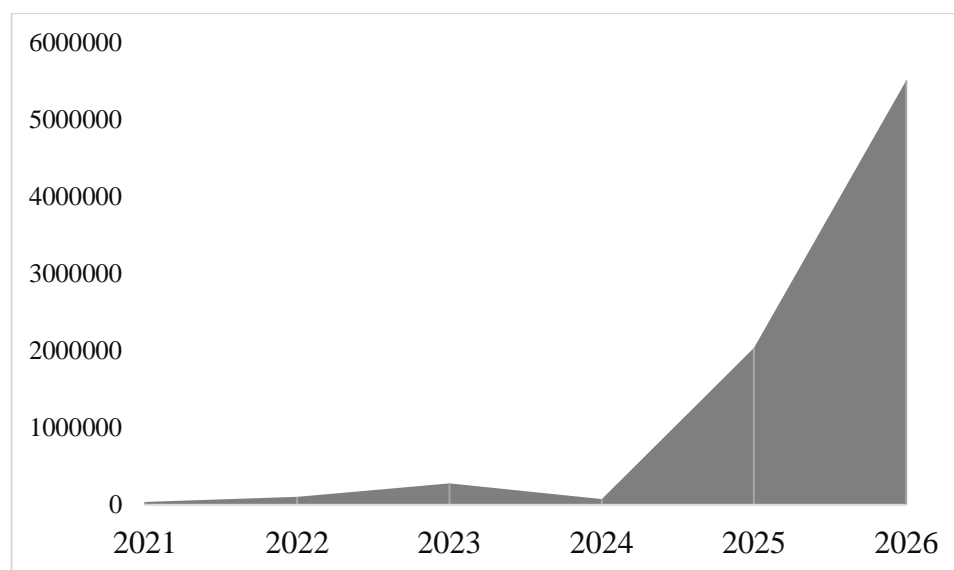


Рисунок 3.20 – Динамика прибыли ПАО «Магнит» за исследуемый период, млн. руб. (авторская разработка)

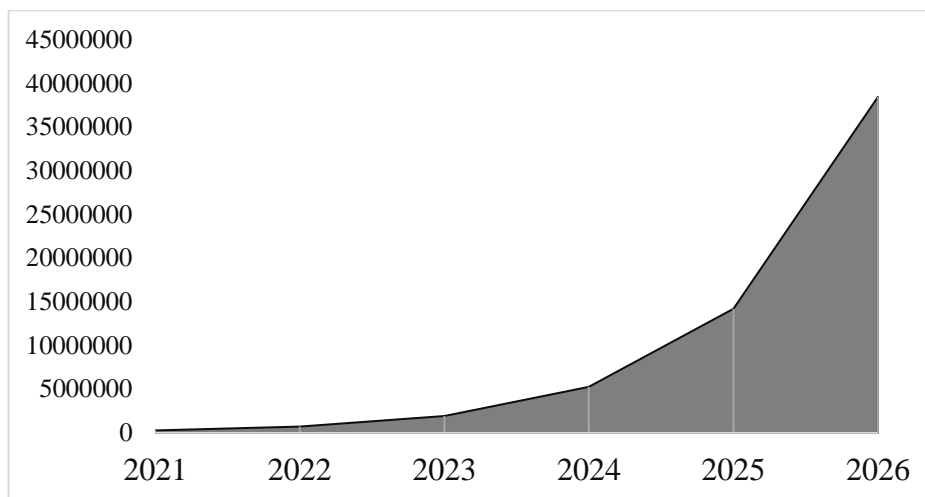


Рисунок 3.19 – Динамика прибыли ПАО «Норникель» за исследуемый период, млн. руб. (авторская разработка)

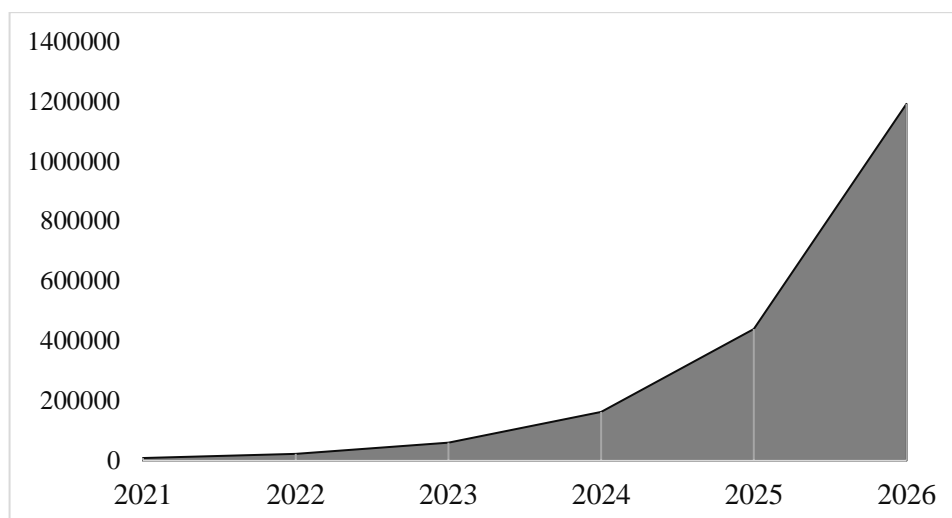


Рисунок 3.20 – Динамика прибыли ПАО «Мегафон» за исследуемый период, млн. руб. (авторская разработка)

Рассмотрение величины прибыли в динамике позволяет сделать вывод о том, что инвестиции в систему управления развитием персонала обеспечивают стабильный рост прибыли.

В результате анализа динамики интеллектуального коэффициента добавленной стоимости (рис. 3.21-3.23), которая характеризуется экспоненциальным ростом, можно сделать вывод о высокой эффективности использования интеллектуального капитала вследствие развития персонала организации.

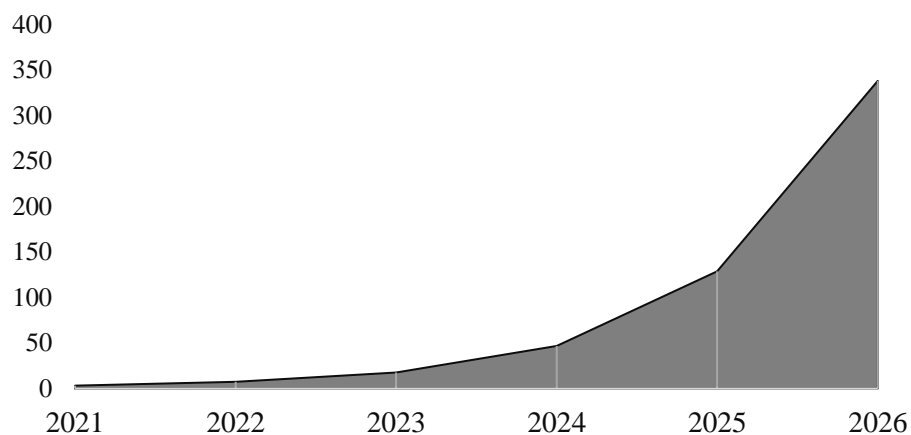


Рисунок 3.21 – Динамика интеллектуального коэффициента добавленной стоимости ПАО «Магнит» за исследуемый период, ед. (авторская разработка)

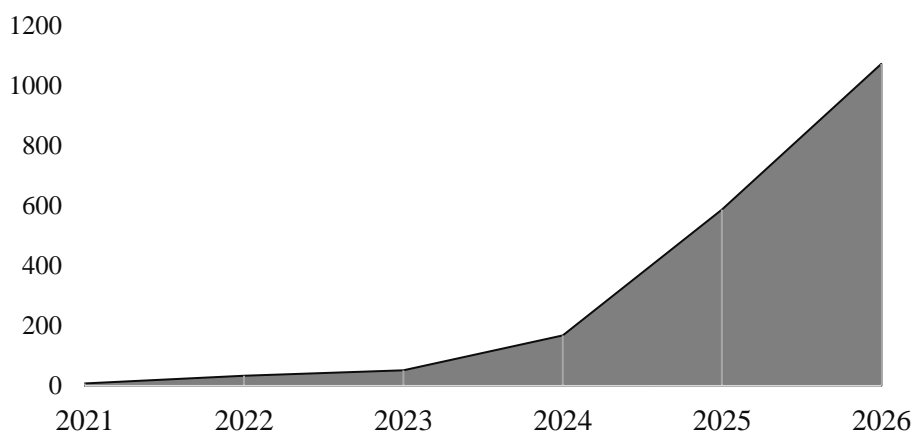


Рисунок 3.22 – Динамика интеллектуального коэффициента добавленной стоимости ПАО «Норникель» за исследуемый период, ед. (авторская разработка)

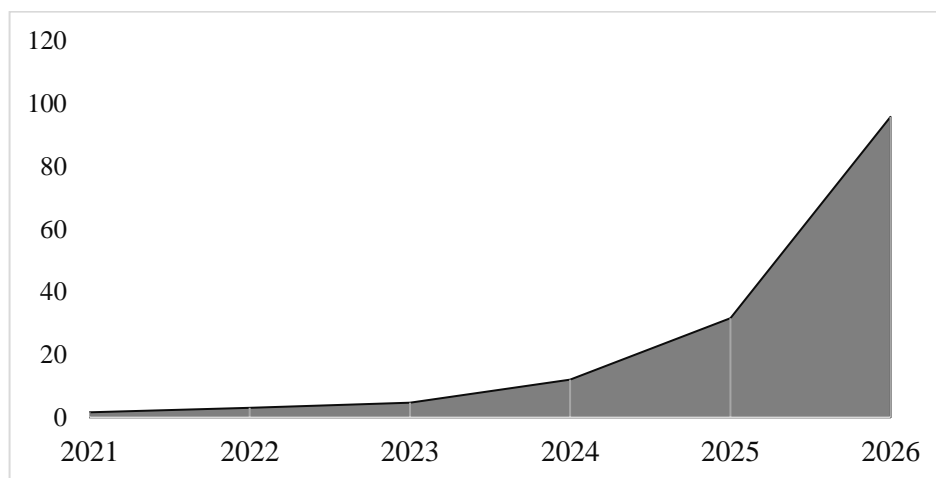


Рисунок 3.23 – Динамика интеллектуального коэффициента добавленной стоимости ПАО «Мегафон» за исследуемый период, ед. (авторская разработка)

При этом рост значения коэффициента свидетельствует о повышении потенциала организации в области решения задач, направленных на создание добавленной стоимости.

Затраты на развитие персонала представляют собой стоимость ресурсов, необходимых для эффективного функционирования системы управления развитием персонала организации. Анализ затрат на развитие персонала в рассматриваемых организациях (рис. 3.24-3.26) свидетельствует о том, что увеличение прибыли организации прямо пропорционально росту затрат на развитие персонала.

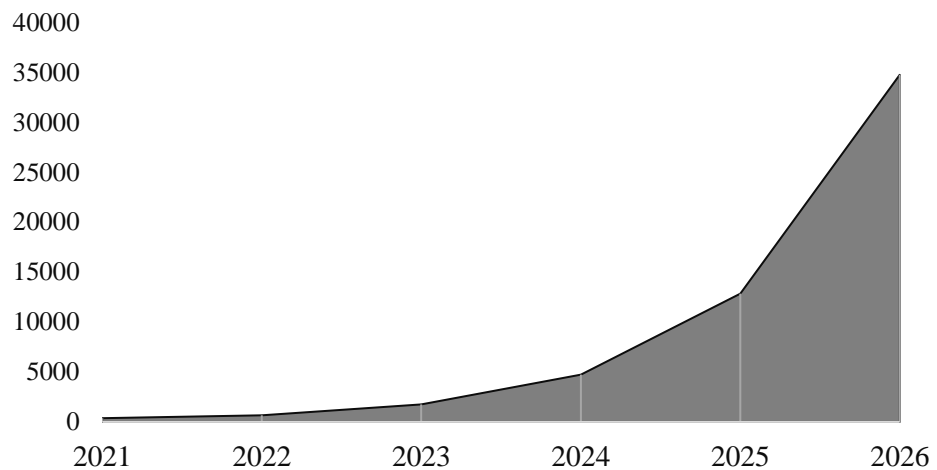


Рисунок 3.24 – Динамика затрат на развитие персонала ПАО «Магнит» за исследуемый период, млн. руб. (авторская разработка)

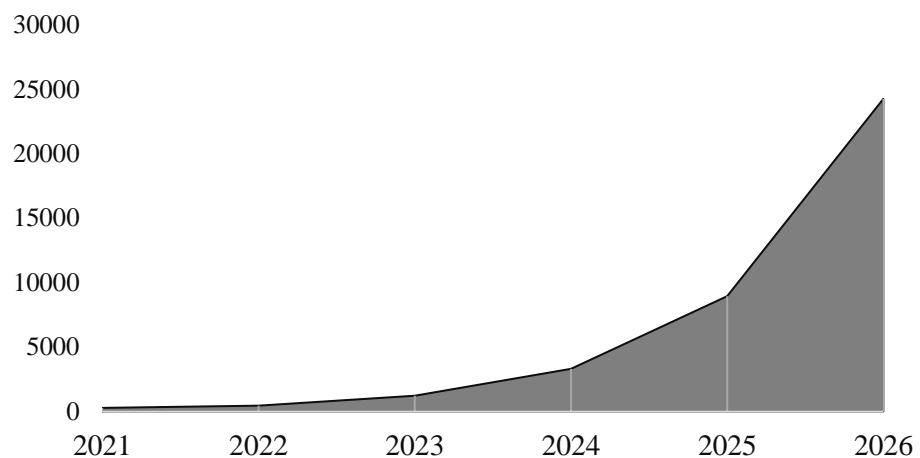


Рисунок 3.25 – Динамика затрат на развитие персонала ПАО «Норникель» за исследуемый период, млн. руб. (авторская разработка)

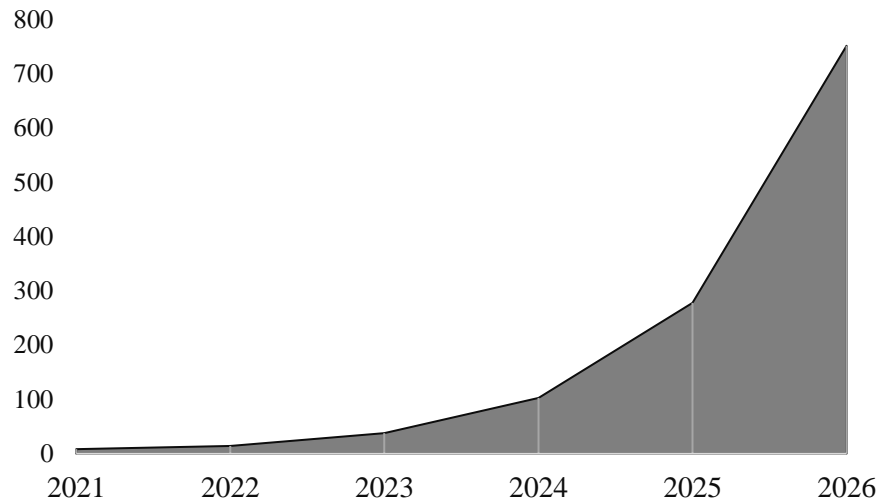


Рисунок 3.26 – Динамика затрат на развитие персонала ПАО «Мегафон» за исследуемый период, млн. руб. (авторская разработка)

Анализ динамики производительности труда в рассматриваемых организациях (рис.3.27-3.29) свидетельствует о повышении эффективности труда обучившихся работников посредством экономии затрат труда на изготовление единицы продукции или дополнительного количества произведённой продукции в единицу времени, что непосредственно влияет на повышение эффективности производства.

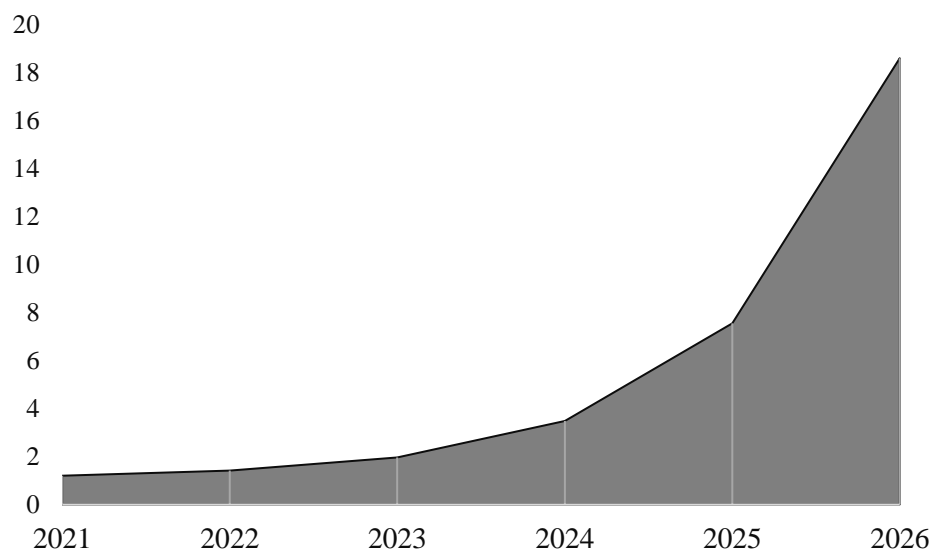


Рисунок 3.27 – Динамика производительности труда ПАО «Магнит» за исследуемый период, ед. (авторская разработка)

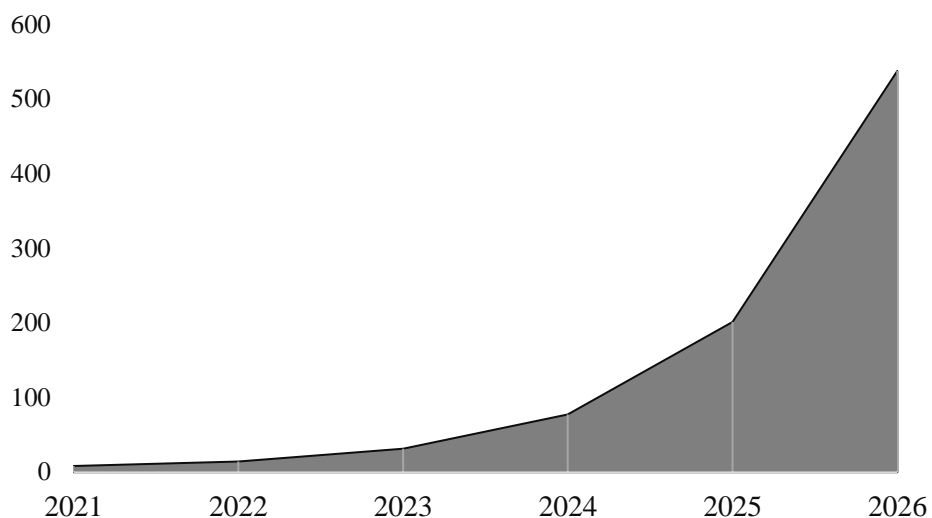


Рисунок 3.28 – Динамика производительности труда ПАО «Норникель» за исследуемый период, ед. (авторская разработка)

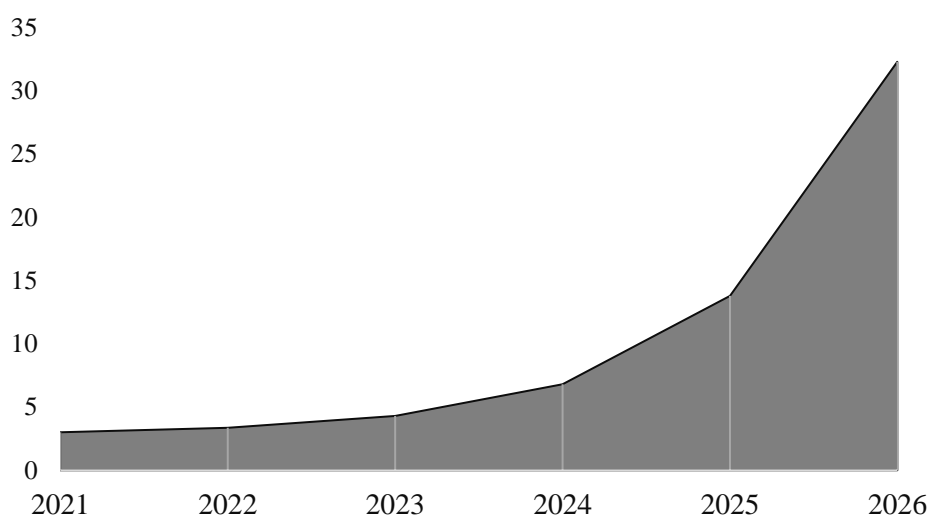


Рисунок 3.29 – Динамика производительности труда ПАО «Мегафон» за исследуемый период, ед. (авторская разработка)

Сравнительный анализ данных, полученных в ходе имитационных экспериментов свидетельствует о том, что наблюдается рост результирующих показателей, связи с этим, предположение о том, что персонал, прошедший программу развития в структуре корпоративного университета, приносит дополнительный доход за счет повышения общего интеллектуального потенциала организации и производительности труда обучившихся сотрудников доказано.

Оценку релевантности модели, предлагается осуществить с помощью

инструмента «Регрессия» ПП MS Excel, позволяющий провести объективный анализ связи между затратами на развитие персонала и результирующими показателями (прибыли, производительности труда, интеллектуального коэффициента добавленной стоимости) (Приложение Г). Результаты регрессионного анализа представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Результаты регрессионного анализа (авторская разработка)

| Связь показателей  | R <sup>2</sup> | r    | Значимость F                      |
|--|----------------|------|-----------------------------------|
| <b>ПАО «Магнит»</b>  |                |      |                                   |
| Затраты на развитие – Прибыль  | 0,98           | 0,99 | высокая достоверность результатов |
| Затраты на развитие - Производительность труда                           | 0,99           | 0,99 | высокая достоверность результатов |
| Затраты на развитие - Интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости | 0,99           | 0,99 | высокая достоверность результатов |
| <b>ПАО «Норникель»</b>   |                |      |                                   |
| Затраты на развитие – Прибыль  | 0,99           | 0,99 | высокая достоверность результатов |
| Затраты на развитие -Производительность труда                            | 0,99           | 0,99 | высокая достоверность результатов |
| Затраты на развитие - Интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости | 0,97           | 0,98 | высокая достоверность результатов |
| <b>ПАО «Мегафон»</b>   |                |      |                                   |
| Затраты на развитие – Прибыль  | 0,99           | 0,99 | высокая достоверность результатов |
| Затраты на развитие - Производительность труда                           | 0,99           | 0,99 | высокая достоверность результатов |
| Затраты на развитие - Интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости | 0,98           | 0,99 | высокая достоверность результатов |

Результаты регрессионного анализа позволяют сделать следующие выводы:

1. Коэффициент детерминации в проведенных экспериментах превышает 0,95, что свидетельствует о высокой точности аппроксимации, т.е. модель достаточно точно описывает рассматриваемую систему.

2. Коэффициент корреляции в каждом эксперименте близок к 1, что свидетельствует о наличии тесной связи между затратами на развитие персонала и результирующими показателями (прибылью, производительностью труда, интеллектуальным коэффициентом добавленной стоимости);

3. Значимость F не превышает 0,05, что говорит о высокой достоверности



результатов и отсутствии случайности.

В результате проведенных экспериментов модель может быть пересмотрена, уточнена и доработана в соответствии со спецификой организации. Анализ результатов моделирования позволяет определить влияние совершенствования системы управления развитием персонала в структуре корпоративного университета на деятельность организации.

### **Выводы по разделу 3**

В рамках данного раздела была осуществлена разработка комплексного механизма совершенствования процесса развития персонала организации. Предлагаемый комплексный механизм, основанный на системном подходе, отражает совокупность задач и регламентирует последовательность действий при совершенствовании процесса развития персонала организации, включает в себя: механизм совершенствования процесса развития персонала организации; механизм преодоления сопротивления персонала при внедрении корпоративного университета; механизм оценки эффективности развития персонала организации в структуре корпоративного университета методом ассесмент-центра; механизм преодоления цифрового неравенства в организации; механизм внедрения E-learning в систему развития персонала организации.

С учетом разработанного комплексного механизма совершенствования системы управления развитием персонала организации, построена функциональная модель предлагаемого процесса развития персонала организации, основанная на методах экономико-математического моделирования и процессном подходе, позволяющая поэтапно проследить развитие персонала организации в структуре корпоративного университета, с учетом устранения «узких мест» в существующем процессе развития персонала путем его совершенствования и оптимизации, для повышения

производительности, эффективности и улучшения экономических результатов организации.

Проведены имитационные эксперименты с моделью оценки эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета на примере организаций ПАО «Магнит», ПАО «Норникель», ПАО «Мегафон».

Анализ результатов полученных в ходе имитационных экспериментов позволил сделать следующие выводы: разработанная модель достаточно точно описывает рассматриваемый процесс; существует тесная связь между затратами на развитие персонала и результирующими показателями (прибылью, производительностью труда, интеллектуальным коэффициентом добавленной стоимости); модель обладает высокой достоверностью результатов и отсутствием случайности.

Следовательно, анализ результатов моделирования позволяет определить влияние системы управления развитием персонала в структуре корпоративного университета на деятельность организации и доказать предположение о том, что персонал, прошедший программу развития в структуре корпоративного университета, приносит дополнительный доход за счет повышения общего интеллектуального потенциала организации и производительности труда обучившихся сотрудников.

В результате проведенных экспериментов модель может быть пересмотрена, уточнена и доработана в соответствии со спецификой организации.

Основные положения третьего раздела опубликованы в работах [27; 29; 30; 31; 32; 33; 37; 39].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации обоснована и решена актуальная научно-практическая задача совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета. Результаты исследования позволили сформулировать ряд выводов:

1. Анализ целей развития персонала организации, мероприятий по развитию персонала, основных принципов функционирования системы управления развитием персонала, а также факторов, влияющих на необходимость развития персонала в современных условиях, позволил сформулировать авторскую трактовку экономических категорий: «развитие персонала» – управляемый процесс повышения профессионального уровня персонала в соответствии с целями организации, обеспечивающий повышение эффективности деятельности персонала; «система развития персонала», трактуемое как комплекс мероприятий, разработанный в соответствии со спецификой и ресурсами организации, а также направленный на развитие персонала в зависимости от его потребностей и интеллектуального потенциала; «управление развитием персонала» предложено понимать, как циклический процесс, ориентированный на формирование кадров, в соответствии с современным уровнем развития технологий.

2. Проведенный анализ существующих стратегий, моделей и методов развития персонала организации позволил разработать матрицу принятия решения о целесообразности реализации в организации модели развития персонала, в соответствии с которой было определено, что корпоративный университет представляет собой наиболее эффективную форму развития персонала организации. В связи с этим, предложена авторская трактовка понятия «корпоративный университет» как системы развития персонала организации, направленной на формирование культуры сотрудничества и инноваций, обеспечение, создание и распространение знаний, полученных на основе опыта

персонала организации, систематическое развитие ключевых компетенций на основе учебных программ, учитывающих индивидуальные потребности и бизнес-цели организации.

3. Исследование теоретических основ управления развитием персонала организации, а также теории корпоративных университетов позволило разработать концептуальный подход к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета. Предложенный концептуальный подход, базирующийся на системном подходе, в отличие от существующих, рассматривается как совокупность методов и инструментов анализа эффективности, а также организационно-экономических механизмов с целью обеспечения эффективного функционирования системы развития персонала в организации. Определено, что представленный концептуальный подход обеспечивает комплексное решение проблем, возникающих при совершенствовании системы управления развитием персонала организации, а также позволяет достичь повышения эффективности инновационного потенциала, эффективности функционирования организации, эффективности менеджмента, производительности труда в организации, а также улучшения финансового положения организации.

4. Анализ зарубежного опыта и современных тенденций в сфере развития персонала организации в структуре корпоративного университета позволил определить, что развитие персонала в структуре корпоративного университета является одним из приоритетных направлений стратегического развития организации.

5. На основе процессного подхода и методов реинжиниринга предложен методический подход к анализу и оптимизации системы управления развитием персонала организации, основанный на процессном подходе и методах реинжиниринга, позволяющий проанализировать существующий процесс развития персонала организации, а также выявить «узкие места» с целью дальнейшей оптимизации системы управления развитием персонала. Определены основные характеристики процесса развития персонала,

являющегося основой системы развития персонала организации, в соответствии с которыми построена модель системы управления развитием персонала организации. Анализ построенной модели позволил выделить ряд «узких мест», а также определить направления оптимизации системы управления развитием персонала организации.

6. Предложен научно-методический подход к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, позволяющий оценить основные экономические показатели организации, в результате совершенствования системы управления развитием персонала организации, отличительной особенностью которого является возможность использования количественных данных о результатах финансово-хозяйственной деятельности организации. В рамках предложенного научно-методического подхода проведен кластерный анализ, позволивший выделить группы видов экономической деятельности со схожими характеристиками систем управления развитием персонала организации, а также определена целесообразность применения различных моделей оценки эффективности развития персонала для выделенных групп. Выделены основные результирующие показатели, определяющие эффективность процесса развития персонала в структуре корпоративного университета, на основе которых разработана имитационная модель оценки эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

7. На основе системного подхода разработан комплексный механизм совершенствования системы управления развитием персонала организации, включающий механизм совершенствования процесса развития персонала организации, механизм преодоления сопротивления персонала при внедрении корпоративного университета, механизм оценки эффективности развития персонала организации в структуре корпоративного университета методом ассессмент-центра, механизм преодоления цифрового неравенства в организации, механизм внедрения e-Learning в систему развития персонала организации. Предложенный комплексный механизм отражает совокупность

задач и регламентирует последовательность действий при совершенствовании системы управления развитием персонала организации,

8. Предложен методический подход к разработке системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, включающий модель системы управления развитием персонала в структуре корпоративного университета, а также алгоритм создания и внедрения корпоративного университета в структуру организации. Предложенный методический подход, основанный на процессном подходе и методах экономико-математического моделирования, позволяет проанализировать управляющие воздействия, функциональную структуру, а также все ресурсные и информационные потоки рассматриваемой системы в результате внедрения комплексного механизма совершенствования системы управления развитием персонала организации.

9. Проведена апробация научно-методического подхода к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, в результате которой выявлено, что персонал, прошедший программу развития в структуре корпоративного университета, приносит дополнительный доход за счет повышения производительности труда обучившихся сотрудников и общего интеллектуального потенциала организации.

Направлениями дальнейших исследований могут стать работы по корректировке и адаптации предложенного инструментария для совершенствования системы управления развитием персонала органов государственной службы в структуре корпоративного университета.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абдуллин, И.А. Проектно-деятельностная подготовка специалистов [Текст] / И.А. Абдуллин, П.И. Жарников // Развитие системы стратегического партнерства как фактор эффективного взаимодействия вузов с рынком труда. Роль вузовских Центров содействия трудоустройству выпускников: материалы межрегиональной конференции (25-27 сентября 2008 г.). Под ред. Н.Н. Буреевой, В.В. Лебедева. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет. – 2008. – 216 с.
2. Алсынбаева, Л.Г. E-Learning в системах корпоративного обучения в России: тенденции, проблемы, перспективы [Электронный ресурс] / Л. Г. Алсынбаева // Информационно-управляющие системы. – 2008. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/e-learning-v-sistemah-korporativnogo-obucheniya-v-rossii-tendentsii-problemy-perspektivy> (дата обращения: 07.06.2022).
3. Ансофф, И.М. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. [Текст] / И.М. Ансофф, Д. Эдвард. – СПб: Питер ком, 1999. – 416 с.
4. Аранжин, В.В. Определение и анализ условий применения в управлении персоналом концепции управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / В.В. Аранжин // Лидерство и менеджмент. – 2016. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-i-analiz-usloviy-primeneniya-v-upravlenii-personalom-kontseptsii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 07.06.2022).
5. Бабилурова, Н.Г. Управление системой развития персонала машиностроительной корпорации [Электронный ресурс] / Н.Г. Бабилурова, Т.Е. Зерчанинова // Научно-информационный журнал «Вопросы управления». – 2009. – выпуск 09. – URL: <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2009/04/08/> (дата обращения: 07.06.2022).
6. Батяев, А. А. Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации [Текст] / А.А. Батяев. Альфа-Пресс,

2009. – 176 с.

7. Белкин, В.Н. Трудовой потенциал персонала организации [Электронный ресурс] / В.Н. Белкин // Челябинский гуманитарий. – 2014. – №3 (28). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovoy-potentsial-personala-organizatsii> (дата обращения: 07.06.2022).

8. Бондалетов, В.В. Становление и развитие наставничества как формы корпоративного обучения персонала в России и за рубежом [Электронный ресурс] / В.В. Бондалетов, Е.В. Бондалетов // Материалы Афанасьевских чтений. – 2019. – №3 (28). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-i-razvitie-nastavnichestva-kak-formy-korporativnogo-obucheniya-personala-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 07.06.2022).

9. Бородина, О.Н. Факторы эффективности развития персонала [Электронный ресурс] / О.Н. Бородина // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2008. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-effektivnosti-razvitiya-personala> (дата обращения: 07.06.2022).

10. Булатова, Г.А. Состояние и проблемы профессионального развития работников организаций [Электронный ресурс] / Г.А. Булатова, Л.А. Семина // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2018. – №2 (8). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-problemy-professionalnogo-razvitiya-rabotnikov-organizatsiy> (дата обращения: 07.06.2022).

11. Вербецкий, А. Д. Внедрение корпоративного университета [Электронный ресурс] / А. Д. Вербецкий // IBS. – URL: [https://mipt.ru/upload/05a/f\\_fy3z-arpgxabmq5q.pdf](https://mipt.ru/upload/05a/f_fy3z-arpgxabmq5q.pdf) (дата обращения: 07.06.2022).

12. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2014. – 496 с.

13. Виды развития персонала [Электронный ресурс] // Live Leader. – URL: <http://live-leader.ru/vidy-razvitiya-personala/> (дата обращения: 07.06.2022).

14. Возникли целые области и направления работы, где профессионалам не хватает компетенций и опыта [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4576738> (дата обращения: 07.06.2022).



15. Воронина, М. Ф. Модели оценки эффективности обучения в контексте компетентностного подхода. [Электронный ресурс] / М. Ф. Воронина, Е. А. Карпова // Социология и право. – 2016. – № 1 (31). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-otsenki-effektivnosti-obucheniya-v-kontekste-kompetentnostnogo-podhoda> (дата обращения: 07.06.2022).

16. Воронкина, А. Н. Совершенствование системы обучения и профессионального развития персонала [Текст] / А. Н. Воронкина // Вестник КАСУ. – №3. – 2010. – С. 116-120.

17. Галынчик, Т. А. Развитие персонала в условиях экономики знаний [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – № S1. – 2017. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/470004.htm> (дата обращения: 07.06.2022).

18. Гиниева, С.В. Трансформация системы корпоративного обучения персонала российской компании на базе корпоративного университета [Электронный ресурс] / С.В. Гиниева, Р.А. Долженко // Известия БГУ. – 2015. – №5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-sistemy-korporativnogo-obucheniya-personala-rossiyskoj-kompanii-na-baze-korporativnogo-universiteta> (дата обращения: 07.06.2022).

19. Гительман, Л. Д. Корпоративный университет: концепция, условия и этапы создания [Электронный ресурс] / Л. Д. Гительман // Управление компанией. – №7. – 2005. – URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm046.html> (дата обращения: 07.06.2022).

20. Годовые отчеты МегаФон [Электронный ресурс] – URL: [https://corp.megafon.ru/investoram/shareholder/year\\_report/](https://corp.megafon.ru/investoram/shareholder/year_report/) (дата обращения: 07.06.2022).

21. Гриб, Е.В. К вопросу об эффективности обучения персонала в организации [Электронный ресурс] / Е.В. Гриб, Е.Н. Коломоец // ТДР. – 2016. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-effektivnosti-obucheniya-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 07.06.2022).

22. Гридина, В. В. Алгоритм разработки модели функционирования

корпоративного университета на предприятии [Текст] / В. В. Гридина, Шаталова Т.С. // Русский мир как цивилизационная основа научно-образовательного и культурного развития Донбасса: Материалы Международной научной конференции студентов и молодых ученых (Донецк, 17-20 октября 2017 г.). – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2017. – Т. 3. – Ч. 1. – С. 119-121.

23. Гридина, В. В. Анализ современных методов управления развитием персонала [Текст] / В. В. Гридина // Донецкие чтения 2018: Образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы III Международной научной конференции (Донецк, 25 октября 2018 г.). – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2018. – Т. 3. – Ч. 2. – С. 218-220.

24. Гридина, В. В. Анализ тенденций в сфере управления развитием персонала предприятия в структуре корпоративного университета [Текст] / В. В. Гридина // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 24: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С. 157-166.

25. Гридина, В. В. Имитационная модель оценки эффективности развития персонала предприятия в структуре корпоративного университета [Текст] / В. В. Гридина // Новое в экономической кибернетике: сборник научных трудов / гл. ред. Т.О. Загорная. – Донецк: ДонНУ, 2020. – № 3-4. – С. 13-24.

26. Гридина, В. В. Инновационные инструменты для организации обучения и развития в виртуальном корпоративном университете [Текст] / В. В. Гридина // Бизнес-инжиниринг сложных систем: модели, технологии, инновации. Сборник материалов IV международной научно-практической конференции 14–16 ноября 2019 г. – ДонНТУ: Донецк, 2019. – С. 202-204.

27. Гридина, В. В. Комплекс механизмов совершенствования процесса развития персонала предприятия [Текст] / В. В. Гридина // Инвестиционно-инновационное развитие в условиях цифровизации экономики: стратегии, факторы, механизмы. Материалы Круглого стола (14 апреля 2021 года) / под общ. ред. С. В. Беспаловой, Н. В. Шемякиной. – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2021. – С. 64-66.

28. Гридина, В. В. Концепция моделирования процессов управления

развитием персонала предприятия в структуре корпоративного университета [Текст] / В. В. Гридина // Аудит и финансовый анализ. – 2018. – № 4. – С. 155-158.

29. Гридина, В. В. Корпоративный университет как инструмент преодоления цифрового неравенства [Текст] // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития: Сборник научных статей по результатам IV Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития. Факторы обеспечения устойчивого развития / кол.авторов ; под ред. М.М. Басовой, А.Г. Поляковой, Р.В. Кузьменко, М.В. Цуркан, Г.Т. Омаровой. — М.: РУСАЙНС, 2019. — С. 191-196.

30. Гридина, В. В. Корпоративный университет как инструмент управления развитием персонала предприятия [Текст] / В. В. Гридина, Шаталова Т.С. // Донецкие чтения 2016. Образование, наука и вызовы современности: Материалы I Международной научной конференции (Донецк, 16-18 мая, 2016 г). – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. – Т. 3. – Ч. 2. – С. 142-144.

31. Гридина, В. В. Механизм внедрения e-learning в систему развития персонала предприятия [Текст] / В. В. Гридина // Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика: материалы Республиканской интернет-конф., 14 ноября 2018 г., г. Донецк ГОУ ВПО ДонАУиГС. – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 208-211.

32. Гридина, В. В. Механизм оценки эффективности развития персонала предприятия в структуре корпоративного университета методом ассесмент-центра [Текст] / В. В. Гридина // Бизнес-инжиниринг сложных систем: модели, технологии, инновации. Сборник материалов II международной научно-практической конференции 8 ноября 2017 г. – ДонНТУ: Донецк, 2017. – С. 87-90.

33. Гридина, В. В. Механизм преодоления сопротивления персонала при внедрении корпоративного университета на предприятии [Электронный ресурс] / В. В. Гридина // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2018.– Том 14. – № 2. – С. 117-124. – URL: [http://donnasa.ru/publish\\_house/journals/esgh/2018-2/04\\_gridina.pdf](http://donnasa.ru/publish_house/journals/esgh/2018-2/04_gridina.pdf) (дата обращения: 07.06.2022).

34. Гридина, В. В. Обучение и развитие персонала в структуре корпоративного университета в условиях цифровизации [Текст] / В. В. Гридина // Донецкие чтения 2020: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы V Международной научной конференции (Донецк, 17-18 ноября 2020 г.). – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2020. – Т. 3. – Ч. 2. – С. 359-361.

35. Гридина, В. В. Оптимизация процесса развития персонала предприятия [Текст] / В. В. Гридина // Новое в экономической кибернетике: сборник научных трудов / гл. ред. Т.О. Загорная. – Донецк: ДонНУ, 2021. – № 2. – С. 75-86.

36. Гридина В. В. Особенности и принципы управления развитием персонала предприятия [Электронный ресурс] / В. В. Гридина // Сборник научных трудов «Новое в экономической кибернетике». – 2017. – № 1. – С. 34-40 – URL: [http://donnu.ru/public/journals/files/%D0%9D%D0%AD%D0%9A%20%E2%84%961\\_2017.pdf](http://donnu.ru/public/journals/files/%D0%9D%D0%AD%D0%9A%20%E2%84%961_2017.pdf) (дата обращения: 07.06.2022)

37. Гридина, В. В. Оценка эффективности развития персонала в структуре корпоративного университета методом ассесмент-центра [Электронный ресурс] / В. В. Гридина // Актуальные проблемы управления в электронной экономике: Одиннадцатые Ходыревские чтения: сб. материалов междунар. науч.-практич. конф. Курск, 01 июня 2018 г. / под ред. докт. экон. наук, проф. В.Н. Ходыревской; Курск. гос. ун-т. – Курск, 2018. – С. 41-44. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37071197> (дата обращения: 07.06.2022).

38. Гридина, В. В. Оценка эффективности развития персонала в структуре корпоративного университета [Текст] / В. В. Гридина // Бизнес-инжиниринг сложных систем: модели, технологии, инновации. Сборник материалов V международной научно-практической конференции 12-14 ноября 2020 г. – ДонНТУ: Донецк, 2020. – С. 187-189.

39. Гридина, В. В. Разработка механизма создания и внедрения корпоративного университета на предприятии [Текст] / В. В. Гридина // Менеджер. – 2018. – № 2 (84). — С. 181-188.

40. Гридина, В. В. Реинжиниринг процесса проведения первичных оценочных мероприятий в структуре корпоративного университета [Электронный

ресурс] / В. В. Гридина // Актуальные проблемы экономического развития: сб. докл. IX Междунар. заочной науч.-практ. конф. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2018. – С. 132-136. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36571955> (дата обращения: 07.06.2022).

41. Гридина, В. В. Современные тенденции стратегий обучения и развития персонала в структуре корпоративного университета [Электронный ресурс] / В. В. Гридина // 64-я Международная научная конференция Астраханского государственного технического университета, посвященная 90-летию со дня образования Астраханского государственного технического университета: материалы конференции, Астрахань, 20–25 мая 2020 года. – Астрахань: Астраханский государственный технический университет, 2020. – С. 310. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43845621&pff=1> (дата обращения: 07.06.2022).

42. Гридина, В. В. Тенденции развития корпоративных университетов в России [Текст] / В. В. Гридина // Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы IV Международной научной конференции (Донецк, 31 октября 2019 г.). – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2019. – Т. 3. – Ч. 2. – С. 278-280.

43. Гридина, В. В. Управление развитием персонала в условиях цифровой экономики [Текст] / В. В. Гридина // Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы: материалы I Респ. с междунар. участием науч.-практ. конф., 25 окт. 2018 г. / М-во связи Донец. Нар. Респ., М-во образования и науки Донец. Нар. Респ., Гос. орг. высш. проф. образования «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского», Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «Донец. нац. тех. ун-т»; [коллектив авт.; редкол. Дрожжина С.В. и др.]. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2018. – С. 138-140.

44. Гридина, В. В. Управление развитием персонала предприятия в структуре корпоративного университета с помощью иммерсивного обучения [Электронный ресурс] / В. В. Гридина // Молодежь и научно-технический прогресс: Сборник докладов XIII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. В 2-х томах, Губкин, 09 апреля 2020

года / Составители: Е.Н. Иванцова, В.М. Уваров [и др.]. – Старый Оскол: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2020. – С. 153-155. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44186769> (дата обращения: 07.06.2022).

45. Гридина, В. В. Функционально-организационная структура корпоративного университета [Текст] / В. В. Гридина // Донецкие чтения 2021: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы VI Международной научной конференции (Донецк, 26–27 октября 2021 г.).– Донецк: Изд-во ДонНУ, 2021. – Т. 5. – Ч. 2. – С. 248-250.

46. Гришнова, О.А. Человеческий капитал: формирование в системе образования и профессиональной подготовки / О.А. Гришнова. – К.: Т-во «Знания», КОО, 2001. – 254 с.

47. Дадашева, Э.А. Концептуальные подходы к эффективности управления организацией [Электронный ресурс] / Э.А. Дадашева // РППЭ. – 2009. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-podhody-k-effektivnosti-upravleniya-organizatsiye> (дата обращения: 07.06.2021).

48. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов [Текст] / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.: ил. – 429 с.

49. Доклад о мировом развитии 2019 «Изменение характера труда» [Электронный ресурс] // Всемирный банк. – URL: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/469061544801350816/pdf/WDR-2019-RUSSIAN.pdf>

50. Долженко, Р.А. Опыт оценки эффективности обучения в корпоративном университете Сбербанка [Электронный ресурс] / Р.А. Долженко // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2018. – №42. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-otsenki-effektivnosti-obucheniya-v-korporativnom-universitete-sberbanka> (дата обращения: 07.06.2022).

51. Долженко, Р.А. Оценка эффективности корпоративного обучения: эволюция подходов и перспективы [Электронный ресурс] / Р.А. Долженко,

К.К. Илюшников // Вестник НГУЭУ. – 2018. – №3. – С. 26-43. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-korporativnogo-obucheniya-evolyutsiya-podhodov-i-perspektivy/viewer> (дата обращения: 07.06.2022).

52. Дополнительное профессиональное образование работников в организациях [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13287> (дата обращения: 07.06.2022).

53. Дырин, С.П. Многоуровневая модель управления персоналом [Электронный ресурс] / С.П. Дырин // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2005. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mnogourovnevaya-model-upravleniya-personalom> (дата обращения: 07.06.2022).

54. Дьяченко, Ю.Ю. Перспективы развития корпоративных университетов в контексте современных образовательных тенденций [Текст] / Ю.Ю. Дьяченко // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие: Сб.науч. трудов. Т.3. – Донецк, 2006. – С.137-141.

55. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / А.П. Егоршин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.

56. Единственный в ДНР. В Республике начал работу учебный центр для работников энергетической сферы [Электронный ресурс] // Министерство угля и энергетики Донецкой Народной Республики. – URL: <https://ugkh.info/edinstvennyj-v-dnr-v-respublike-nachal-rabotu-uchebnyj-centr-dlya-rabotnikov-energeticheskoy-sfery/> (дата обращения: 07.06.2022).

57. Ефимова, В. Ассесмент-центр: технология отбора, развития и оценки управленческой элиты [Текст] / В. Ефимова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 7. – С. 24.

58. Жемчугов, А.М. Цель предприятия, организация и управление по достижению цели [Электронный ресурс] / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – №5 (45). – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/tsel-predpriyatiya-organizatsiya-i-upravlenie-podostizheniyu-tseli> (дата обращения: 07.06.2022).

59. Жукова, О.О. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации [Электронный ресурс] / О.О. Жукова, Ю.Н. Никулина // Интерактивная наука. – 2017. – № 12. – С.189-192. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obucheniekak-odin-iz-osnovnyh-elementov-razvitiya-personala-organizatsii> (дата обращения: 07.06.2022).

60. Збрицкая, Т.П. Преимущества создания корпоративного университета как инструмента развития персонала [Электронный ресурс] / Т. П. Збрицкая // Вестник социально-экономических исследований. – 2013. – №1(48). – С. 354-358. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_1\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_56) (дата обращения: 07.06.2022).

61. Зинурова, Р. И. Корпоративный университет на основе проектно-деятельностного образования как инструмент инновационного развития [Электронный ресурс] / Р. И. Зинурова, А. Р. Тузиков // Высшее образование в России. – 2006. – №11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyu-universitet-na-osnove-proektno-deyatelnostnogo-obrazovaniya-kak-instrument-innovatsionnogo-razvitiya> (дата обращения: 07.06.2022).

62. Золотова И. В. Корпоративный университет: веяние моды или насущная необходимость? [Электронный ресурс] / И. В. Золотова//Психология и бизнес. – URL: <https://psycho.ru/library/1577> (дата обращения: 07.06.2022).

63. Иммерсивность — это новый взгляд на дизайн учебных программ [Электронный ресурс] // Отраслевой интернет-журнал для HR-менеджеров. – URL: <http://hrelearning.ru/immersivnost-yeto-novyy-vzglyad-na-dizain-uchebnyh-programm/> (дата обращения: 07.06.2022).

64. Информация для юридических и физических лиц – предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность [Электронный ресурс] / Республиканская служба по контролю и надзору в сфере образования и науки. – URL: [resobrnadzor.ru/деятельность/информация-по-мероприятиям-государс/информация-для-юридических-и-физичес/](http://resobrnadzor.ru/деятельность/информация-по-мероприятиям-государс/информация-для-юридических-и-физичес/) (дата обращения: 07.06.2022).

65. Исследование ВЭФ «The Future of Jobs 2020» [Электронный ресурс] –



URL: <https://www.digital-energy.ru/industry/2020/11/24/issledovanie-vef-the-future-of-jobs-2020-rabotodateli-schitayut-chto-priobretenie-novyh-navykov-dolzhno-stat-postoyannoy-sostavlyayushey-rabochego-protssesa-ih-chislo-rastet-za-god-s-65-do-94/> (дата обращения: 07.06.2022).

66. Исследование индустрии корпоративного обучения и развития в России – 2020 [Электронный ресурс] – URL: <https://theoryandpractice.ru/TPresearch.pdf> (дата обращения: 07.06.2022).

67. Кадырова, Х. Р. Идея корпоративного университета в практике деятельности филиала технического вуза [Электронный ресурс] / Х.Р. Кадырова // Вестник Казанского технологического университета. – 2009. – №2. – С. 164-169. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ideya-korporativnogo-universiteta-v-praktike-deyatelnosti-filiala-tehnicheskogo-vuza> (дата обращения: 07.06.2022).

68. Карпенко, Е.З. Корпоративный университет: современные признаки [Электронный ресурс] / Е.З. Карпенко // РППЭ. – 2018. – №12 (98). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyu-universitet-sovremennye-priznaki> (дата обращения: 07.06.2022).

69. Кербель, Б. М. Корпоративные университеты в системе профессионального образования [Электронный ресурс] / Б.М. Кербель, И.Г. Попова, Н.И. Федосов // Открытое образование. – 2005. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnye-universitety-v-sisteme-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 07.06.2022).

70. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 695 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-003671-7. – Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372570> (дата обращения: 31.03.2022).

71. Киселева, Г.С. Оценка потребности организации в переподготовке и повышении квалификации кадров [Электронный ресурс] / Г.С. Киселева // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2014. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-potrebnosti-organizatsii-v-perepodgotovke-i>

povyshenii-kvalifikatsii-kadrov (дата обращения: 07.06.2022).

72. Кобзева, Н.М. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления [Текст] / Н.М. Кобзева // Вестник ВГУИТ. –2013. – № 4. – С. 298-303.

73. Концепции и виды обучения персонала [Электронный ресурс] // «Кадровик. Кадровый менеджмент». – 2008. – № 9. – URL: <https://hr-portal.ru/article/koncepcii-i-vidy-obucheniya-personala> (дата обращения: 07.06.2022).

74. Корпоративная культура: Учебное пособие [Текст] / Г.Л. Хаев, О. Л. Еськов, Л. Г.Хаев. – К: Центр науч. литературы, 2003. – 403 с.

75. Корпоративное обучение: чему и как хотят учиться соискатели [Электронный ресурс]. – URL: <https://hh.ru/article/28188> (дата обращения: 07.06.2022).

76. Корпоративные университеты [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. – 2020. – №214/П. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4577158> (дата обращения: 07.06.2022).

77. Корпоративный университет – больше, чем обучение. Взгляд из 2020 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.academyit.ru/academy/25-years/article10.php> (дата обращения: 07.06.2022).

78. Корпоративный университет [Электронный ресурс]. – URL: <https://sberbank-university.ru/edutech-club/glossary/930/> (дата обращения: 07.06.2022).

79. Корпоративный университет Норникель [Электронный ресурс]. – URL: <http://university.nornik.ru> (дата обращения: 07.06.2022)

80. Корпоративный университет РЖД [Электронный ресурс]. – URL: <https://universitetrzd.ru/> (дата обращения: 07.06.2022).

81. Корпоративный университет. Основные проблемы и тенденции [Электронный ресурс]. – URL: <https://hr-portal.ru/article/korporativnyu-universitet-osnovnye-problemy-i-tendencii> (дата обращения: 07.06.2022).

82. Крушельницкая, О.В. Управление персоналом: Учебное пособие. 2-е издание, переработанное и дополненное [Текст] / О.В. Крушельницкая, Д.П.

Мельничук – К.: «Кондор», – 2006. – 308 с.

83. Кузнецов, В.В. Корпоративное образование: содержание и сущность [Электронный ресурс] / В.В. Кузнецов // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2017. – №1 (35). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obrazovanie-soderzhanie-i-suschnost> (дата обращения: 07.06.2022).

84. Кузнецов, Д.А. Управление персоналом организации: его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения [Электронный ресурс] / Д.А. Кузнецов // Лидерство и менеджмент. – 2016. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-organizatsii-ego-suschnost-osnovnyye-problemy-i-novye-podhody-ih-resheniya> (дата обращения: 07.06.2022).

85. Кулик, Ю. Основы формирования корпоративного обучения менеджеров в международных компаниях [Текст] / Ю. Кулик // Вестник ТНЭУ. – № 4. – 2011. – С. 118-121.

86. Леонтьева, Е.Г. Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного учебного заведения [Электронный ресурс] / Е.Г. Леонтьева // Вестн. Том. гос. ун-та. – 2012. – № 361. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyy-universitet-kak-model-innovatsionnogo-korporativnogo-uchebnogo-zavedeniya> (дата обращения: 07.06.2022).

87. Люсев В.Н. Завод-втуз как форма интеграции высшего технического образования и производства [Текст] / В.Н. Люсев // Педагогическое образование и наука. – 2009. – № 10. – С. 70–75.

88. Макаров, В.В. Модель корпоративного университета как инструмент внутрифирменного управления знаниями [Электронный ресурс] / В.В. Макаров, Т.А. Блатова // Экономика и качество систем связи. – 2019. – №3 (13). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-korporativnogo-universiteta-kak-instrument-vnutrifirmennogo-upravleniya-znaniyami> (дата обращения: 07.06.2022).

89. Маличенко, И.П. Виртуальный корпоративный университет как инновационный механизм взаимодействия бизнеса и вуза в системе профессионального образования [Электронный ресурс] / И.П. Маличенко // КЭ. – 2014. – №12 (96). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/virtualnyy-korporativnyy-universitet-kak-innovatsionnyy-mekhanizm-vzaimodeystviya-biznesa-i-vuza-v-sisteme-professionalnogo-obrazovaniya>

universitet-kak-innovatsionnyy-mehanizm-vzaimodeystviya-biznesa-i-vuza-v-sisteme-professionalnogo (дата обращения: 07.06.2022).

90. Марр, Р. Словарь [Текст] / Р. Марр, А. Флиастер. – М.: Человек и труд. – 1994. – Том 1. – 127 с.

91. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие [Текст] / Под. ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.

92. Мельничук, Л.В. Система корпоративного обучения и развития персонала в организации [Электронный ресурс] / Л.В. Мельничук // Проблемы науки. – 2016. – №12 (13). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-korporativnogo-obucheniya-i-razvitiya-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 07.06.2022).

93. Минченко, Л.В. Совершенствование системы управления и развития персонала на предприятии [Электронный ресурс] / Л.В. Минченко, Е.В. Подавалкина, М.Н. Журавлева // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2018. – №2. – С. 75-80. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-i-razvitiya-personala-na-predpriyatii> (дата обращения: 07.06.2022).

94. Михайлова, А.В. Непрерывное профессиональное обучение - основа развития потенциала персонала организации [Электронный ресурс] / А.В. Михайлова, Л.Н. Попова // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 4. – URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=25090> (дата обращения: 07.06.2022).

95. Моргунов, Е. Б. Корпоративный университет как инструмент становления научающейся компании [Текст] / Е. Б. Моргунов // Управление персоналом. – 2004. – № 1–2. – С. 8-12.

96. Москаленко, А.А. Обучение и развитие персонала нефтяных компаний: тенденции, проблемы, пути решения [Электронный ресурс] / А.А. Москаленко // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – Выпуск Февраль 2016. – URL: <https://research-journal.org/economical/obuchenie-i-razvitiye>

personala-neftyanyx-kompanij-tendencii-problemy-puti-resheniya/ (дата обращения: 07.06.2022).

97. Муравьева, К.Н. Инвестиции в человеческий капитал [Электронный ресурс] / К.Н. Муравьева // Управленческое консультирование. – 2013. – №1 (49). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsii-v-chelovecheskiy-kapital-2> (дата обращения: 07.06.2022).

98. Мусаева, А.З. Система развития персонала организации [Электронный ресурс] / А.З. Мусаева, О.М. Багомедов, С.Ш. Мусаева // Вопросы структуризации экономики. – 2018. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-razvitiya-personala-organizatsii> (дата обращения: 07.06.2022).

99. Мухаметзянов, И.Ш. Формирование профессиональной компетентности специалистов как механизм управления развитием персонала [Электронный ресурс] / И.Ш. Мухаметзянов, И.Ш. Галеев, Л.И. Киямова // КПЖ. – 2017. – №1 (120). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-professionalnoy-kompetentnosti-spetsialistov-kak-mehanizm-upravleniya-razvitiem-personala> (дата обращения: 07.06.2022).

100. Мухаметзянова, Ф.Ш. Коучинг как технология развития личностного потенциала обучающегося, механизм раскрытия его индивидуальности [Электронный ресурс] / Ф.Ш. Мухаметзянова, В.М. Жураковская // Казанский педагогический журнал. – 2018. – №2. – С.16-24. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kaktehnologiya-razvitiya-lichnostnogo-potentsiala-obuchayuschegosya-mehanizm-raskrytiyaego-individualnosti> (дата обращения: 07.06.2022).

101. Мыльникова, С.А. Корпоративное обучение [Электронный ресурс] / С.А. Мыльникова, В.А. Погосян // Universum: Вестник Герценовского университета. – 2014. – №3-4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obuchenie> (дата обращения: 07.06.2022).

102. Набережных, М. М. Теоретические аспекты управления персоналом [Электронный ресурс] // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – URL: <http://jurnal.org/articles/2015/ekon42.html> (дата обращения: 07.06.2022).

103. Нестерова, О.В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации [Электронный ресурс] / О.В. Нестерова // Вестник евразийской науки. – 2015. – №2 (27). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-personala-kak-instrument-realizatsii-strategicheskikh-tseley-organizatsii> (дата обращения: 07.06.2022).

104. Никишина, А.Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией [Электронный ресурс] / А.Л. Никишина // КНЖ. – 2017. – №1 (18). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-personala-kak-strategicheskiiy-aspekt-upravleniya-organizatsiey> (дата обращения: 07.06.2022).

105. Ноздрин, Л.В. Управление рисками e-learning проектов [Электронный ресурс] / Л.В. Ноздрин // ОТО. – 2012. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-e-learning-proektov> (дата обращения: 07.06.2022).

106. Обучение персонала [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.professionals.uz/menu/obuchenie-personala-14.html> (дата обращения: 07.06.2022).

107. Обучение персонала [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html> (дата обращения: 07.06.2022).

108. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 467 с.

109. Отчеты и результаты «Магнит» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/results-and-reports/> (дата обращения: 07.06.2022).

110. Отчеты и результаты «Норникель» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.nornickel.ru/investors/reports-and-results/> (дата обращения: 07.06.2022).

111. Оценка профессионального развития [Электронный ресурс]. – URL: <https://center-yf.ru/data/Kadroviku/ocenka-professionalnogo-razvitiya.php> (дата обращения: 07.06.2022).

112. Пахлова, И. В. Оценка компетенций работников организации как основа формирования системы развития персонала [Текст] / И.В. Пахлова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). – СПб.: Заневская площадь, 2014.

113. Педлер, М. Обучающаяся компания: стратегия устойчивого развития [Текст] / М. Педлер, Дж. Бургогин, Т. Бойделл. – 2-е издание. – Лондон: McGraw-Hill, 1997. – 245 с.

114. Переподготовка не тренд, а необходимость [Электронный ресурс]. – URL: <https://education.forbes.ru/authors/sberuniversitet-issledovanie-perepodgotovka> (дата обращения: 07.06.2022).

115. Петров, Ю.Н. Дуальная система непрерывного профессионального образования в колледже [Текст] / Ю.Н. Петров, В.В. Землянский // Вестник ФГОУ ВПО «Московский государственный агроинженерный университет им. В. П. Горячкина». – 2010. – № 3 (42). – С. 34–37.

116. Пеша, А.В. Анализ релевантности существующих моделей оценки эффективности корпоративного обучения и развития персонала [Электронный ресурс] / А.В. Пеша, О.А. Коропец // Современное образование. – 2017. – № 3. – С. 83–95. – URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=24000](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=24000) (дата обращения: 07.06.2022).

117. Плугина, Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Электронный ресурс] / Ю. А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – №43. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-professionalnogo-razvitiya-personala-predpriyatiya> (дата обращения: 07.06.2022).

118. Повышение квалификации персонала: формы, методы и системы [Электронный ресурс]. – URL: <https://ivczn.ru/franshizy/povyshenie-kvalifikatsii-personala-formy-metody-i-sistemy.html> (дата обращения: 07.06.2022).

119. Полное погружение: как иммерсивное обучение приходит в компании и школы [Электронный ресурс] // РБК Тренды. – URL: <https://www.rbc.ru/trends/education/5d6fb3449a794781b981b437> (дата обращения: 07.06.2022).

120. Попов, В.Л. Совершенствование механизма управления промышленным предприятием [Электронный ресурс] / В.Л. Попов, А.Г. Ташкинов // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2016. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-mehanizma-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem> (дата обращения: 07.06.2022).

121. Попова, А.В. Система обучения персонала в организации [Электронный ресурс] / А.В. Попова // Инновации в науке. – 2018. – №4 (80). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-obucheniya-personala-v-organizatsii-1> (дата обращения: 07.06.2022).

122. Попова, Л.Ф. Влияние информационных технологий на формирование устойчивого развития предприятия [Электронный ресурс] / Л.Ф. Попова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-informatsionnyh-tehnologiy-na-formirovanie-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 07.06.2022).

123. Приходько, Л.В. Перспективы развития корпоративного электронного обучения в России [Текст] /Л.В. Приходько, С.Л. Тарасова // Открытое образование. – 2015. – № 2. – С. 82-86.

124. Проблема дефицита кадров: причины и пути решения [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2537-defitsit-kadrov> (дата обращения: 07.06.2022)

125. Развитие персонала [Электронный ресурс]. – URL: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/razvitie-personala.php> (дата обращения: 07.06.2022).

126. Развитие персонала: 3 кита системы обучения сотрудников [Электронный ресурс] // Журнал «Аргументы и факты». – URL: <https://aif.ru/boostbook/razvitie-personala.html> (дата обращения: 07.06.2022).

127. Романова, М.М. Корпоративный университет - эффективный инструмент развития персонала в организации [Электронный ресурс] / М.М. Романова // Вестник евразийской науки. – 2015. – №2 (27). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyy-universitet-effektivnyy-instrument>



razvitiya-personala-v-organizatsii (дата обращения: 07.06.2022).

128. Российский рынок труда: тенденции, институты, структурные изменения [Электронный ресурс] / [В.Е. Гимпельсон, А.А. Зудина, Р.И. Капелюшников и др.]; под общ. ред.: В.Е. Гимпельсон, Р.И. Капелюшников, С.Ю. Рошин. – М.: Центр стратегических разработок, 2017. – 148 с. – URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/861/86192da819e23b2d7ce2161f7718a32f.pdf> (дата обращения: 07.06.2022).

129. Российский стандарт центра оценки [Электронный ресурс] / разработчик Национальная конфедерация «Развития человеческого капитала». – URL: [http://hrdevelopment.ru/federations/f\\_assess/02.pdf](http://hrdevelopment.ru/federations/f_assess/02.pdf) (дата обращения: 07.06.2022).

130. Ротанова, М.Р. Тенденции корпоративного обучения в контексте образовательных парадигм [Электронный ресурс] / М.Р. Ротанова // Вестник НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Серия «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии». – 2014. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-korporativnogo-obucheniya-v-kontekste-obrazovatelnyh-paradigm> (дата обращения: 07.06.2022).

131. Рульев В. А., Управление персоналом / В. А. Рульев, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенская. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.

132. Савицкая, В.В. Теоретические аспекты системы обучения персонала [Электронный ресурс] / В.В. Савицкая, Е.В. Поворина // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – №3 (16). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-sistemy-obucheniya-personala> (дата обращения: 07.06.2022).

133. Сафронова, И.В. Разработка модели бизнес-процесса аттестации персонала на примере предприятия автосервиса [Электронный ресурс] / И.В. Сафронова, О.В. Сафронова // Таврический научный обозреватель. – 2016. – №7 (12). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-biznes-protsesssa-attestatsii-personala-na-primere-predpriyatiya-avtoservisa> (дата обращения: 07.06.2022).

134. Семина, А.П. Обучение персонала в современных компаниях:

проблемы и новые направления [Электронный ресурс] / А.П. Семина, М.А. Федотова, А.И. Тихонов // Московский экономический журнал. – 2016. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-personala-v-sovremennyh-kompaniyah-problemy-i-novye-napravleniya> (дата обращения: 07.06.2022).

135. Синчило, А.А. Развитие персонала как инструмент повышения конкурентоспособности организации [Электронный ресурс] / А.А. Синчило // Economics. – 2017. – №11 (32). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-personala-kak-instrument-povysheniya-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения: 07.06.2022).

136. Снисаренко, И.М. Саморазвитие сотрудников как метод развития персонала [Электронный ресурс] / И.М. Снисаренко // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – №63. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/samorazvitie-sotrudnikov-kak-metod-razvitiya-personala> (дата обращения: 07.06.2022).

137. Сокерина, С.В. Система развития инновационного потенциала персонала: формируем новые подходы [Электронный ресурс] / С.В. Сокерина // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2016. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-razvitiya-innovatsionnogo-potentsiala-personala-formiruem-novye-podhody> (дата обращения: 07.06.2022).

138. Сотникова, С.И. Архитектоника развития персонала: новый контур в рыночной экономике XXI века [Электронный ресурс] / С.И. Сотникова // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. – 2017. – №38. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/arhitektonika-razvitiya-personala-novyy-kontur-v-rynочноy-ekonomike-xxi-v> (дата обращения: 07.06.2022).

139. Степанчук, С.А. Интеллектуальный потенциал предприятия. Значение. Структура. Оценка [Электронный ресурс] / С.А. Степанчук // European journal of economics and management sciences. – 2015. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-potentsial-predpriyatiya-znachenie-struktura-otsenka> (дата обращения: 07.06.2022).

140. Сухорукова, Т.Г. Управление развитием персонала предприятия

[Электронный ресурс] / Т.Г. Сухорукова, С.И. Шпак // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – №59. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-razvitiem-personala-predpriyatiya> (дата обращения: 07.06.2022).

141. Сухорученко, О.В. Теоретические подходы к оценке эффективности профессионального развития персонала организации [Электронный ресурс] / О.В. Сухорученко // Вестник ГУУ. – 2013. – №18. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-otsenke-effektivnosti-professionalnogo-razvitiya-personala-organizatsii> (дата обращения: 07.06.2022).

142. Сущность и основные понятия развития персонала [Электронный ресурс] // Managerline. Надежный менеджмент. – URL: <http://www.managerline.ru/stmans-96-1.html> (дата обращения: 07.06.2022).

143. Темнова, И.О. Развитие работников в системе управления персоналом организации [Электронный ресурс] / И.О. Темнова // Вестник науки и образования. – 2018. – №11 (47). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rabotnikov-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii> (дата обращения: 07.06.2022).

144. Тонгуш, В.В. Наставничество как один из методов обучения и развития персонала [Электронный ресурс] / В.В. Тонгуш, У.Ю. Роцектаева // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2017. – № 04-2. – С. 190-192. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/nastavnichestvo-kak-odin-iz-metodov-obucheniya-irazvitiya-personala> (дата обращения: 07.06.2022).

145. Тюпишева, О.Ю. Развитие корпоративного обучения персонала топливно-энергетического комплекса [Электронный ресурс] / О.Ю. Тюпишева, Ю.П. Колбушкин // Коммунальное хозяйство городов. – №98. – с. 367-373. – URL: [http://eprints.kname.edu.ua/21541/1/367-373\\_%D0%A2%D1%8E%D0%BF%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%B2%D0%B0\\_%D0%9E%D0%AE.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/21541/1/367-373_%D0%A2%D1%8E%D0%BF%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%B2%D0%B0_%D0%9E%D0%AE.pdf)

146. Управление персоналом: лидерство, мотивация, процедуры, эффективная команда : учебное пособие / В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич ; В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич; Федеральное

агентство по образованию ; С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. Высшая экономическая школа. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 235 с.

147. Управление развитием персонала: как вырастить профессионалов в компании [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/66566-qqq-17-m2-27-02-2017-upravlenie-razvitiem-personala-kak-vyrastit-professionalov-v-kompanii> (дата обращения: 07.06.2022).

148. Управление эффективностью и качеством: модульная программа. В 2-х ч. / Под. ред. И. Прокопенко, К. Норта / Пер. с англ. – М. : Дело, 2001. – Ч. 2. – 231 с.

149. Усманов, В. В. Самостоятельная работа студентов: организация и управление в процессе профессионального обучения [Текст] / В. В. Усманов. – Ульяновск: Изд-во УлГТУ, 2006. – 278 с.

150. Устинова, О.Е. Интеллектуальный капитал: подходы к анализу как объекту внутренней среды хозяйствующего субъекта [Электронный ресурс] / О.Е. Устинова // Вестник ВГУИТ. – 2017. – №2 (72). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-kapital-podhody-k-analizu-kak-obektu-vnutrenney-sredy-hozyaystvuyuschego-subekta> (дата обращения: 07.06.2022).

151. Фролова, Е. Р. Методические подходы к созданию корпоративного университета [Электронный ресурс] / Е. Р. Фролова // Молодой ученый. – 2020. – № 47 (337). — С. 509-511. — URL: <https://moluch.ru/archive/337/75386/> (дата обращения: 07.06.2022).

152. Хабибуллина, Л.Р. Интеллектуальный потенциал как условие развития современной экономики [Электронный ресурс] / Л.Р. Хабибуллина // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2015. – №10-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-potentsial-kak-uslovie-razvitiya-sovremennoy-ekonomiki> (дата обращения: 07.06.2022).

153. Хайят, Дж. АДКАР: модель изменений в бизнесе, правительстве и нашем сообществе [Текст] / Дж. Хайят. – Исследования Prosci, 2006. – 146 с.

154. Характеристика современных методов развития персонала предприятия [Электронный ресурс]. – URL: <https://elitepersonalhouse.ru/upravlenie->

personalom/kharakteristika-sovremennykh-metodov-razvitiya-personala-predpriyatiya/ (дата обращения 07.06.2022).

155. Харрингтон, Дж. Совершенство управления изменениями: монография [Текст] / Дж. Харрингтон. – М: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 192 с.

156. Хентце, И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце. – М. : Междунар. отношения, 1997 – 102 с.

157. Цели обучения персонала: зачем развивать сотрудников [Электронный ресурс] // Журнал «Директор по персоналу». – URL: <https://www.hr-director.ru/article/63780-qqq-15-m6-tseli-obucheniya-personala> (дата обращения: 07.06.2022).

158. Цифровая экономика и ее основные характеристики. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-andmiddleeast/russia/ru/> (дата обращения: 07.06.2022).

159. Чанько, А.Д. Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях [Электронный ресурс] / А.Д. Чанько, А.В. Баснер // Российский журнал менеджмента. – 2015. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnye-universitety-analiz-deyatelnosti-v-mezhdunarodnyh-issledovaniyah> (дата обращения: 07.06.2022).

160. Чекан, А.А. Проблемы развития персонала организации: анализ практики использования неформального обучения [Электронный ресурс] / А.А. Чекан, И.М. Жураховская // Вестник ГУУ. – 2014. – №14. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razvitiya-personala-organizatsii-analiz-praktiki-ispolzovaniya-neformalnogo-obucheniya> (дата обращения: 07.06.2022).

161. Чуланова, О.Л. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова, Я.А. Тимченко // Вестник евразийской науки. – 2016. – №1 (32). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obuchenie-personala-i-metody-ego-otsenki-podhody-instrumentariy-problemy-i-puti-ih-preodoleniya> (дата обращения: 07.06.2022).

162. Шаталова, Т.С. Интеллектуальный потенциал персонала предприятия:

методология и инструменты развития: [монография] / Т.С. Шаталова. – Донецк : ООО «Восточный издательский дом», 2014. – 332 с.

163. Шелтон, А. Введение в профессиональную педагогику: Учеб. пособие [Текст] / А. Шелтон. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1996. – 288 с.

164. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад [Электронный ресурс] / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2020. – 260 с. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43050123> (дата обращения: 07.06.2022).

165. Яковлев, И.П. Интегративные процессы в высшей школе [Текст] / И.П. Яковлев. – Л.: Изд-во Ленинград. ун-та, 1980. – 113 с.

166. 17 BPM Statistics to Help You Increase Efficiency in Your Business [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.process.st/bpm-statistics-increase-efficiency/> (дата обращения: 07.06.2022).

167. Corporate University Xchange [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.corpu.com/analytics/> (дата обращения: 07.06.2022).

168. Global Council of Corporate Universities [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.globalccu.com//> (дата обращения: 07.06.2022).

169. Gury-Rosenblit, S. Digital Technologies in Higher Education: Sweeping Expectations and Actual Effects [Text] / S. Gury-Rosenblit. – N. Y.: Nova Science Publishers, Inc., 2009. – 178 p.

170. Hargittai E. Second-Level Digital Divide: Differences in People's Online Skills [Электронный ресурс] / E. Hargittai // First Monday. – 2002. – Vol. 7(4). – URL: <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/942/864> (дата обращения 07.06.2022).

171. International research of trends in the field of personnel management-2017 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html> (дата обращения 07.06.2022).

172. Is technology use related to educational performance? Evidence from PISA [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.nmlconference.be/wp-content/uploads/2009/09/Technology-Use-andEducational Performance.pdf> (дата обращения 07.06.2022).

173. Jung, P. Die Konzeption der Personalentwicklung in der Allianz Versicherungs AG / Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf, Sonderheft. – Oktober. – 1998. – S. 43.

174. Smart education – все о корпоративном обучении персонала [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.smart-edu.com/index.php/obschietendentsii/korporativnoeobuchenie.html> (дата обращения 07.06.2022).

## СПРАВКИ О ВНЕДРЕНИИ



Диссертационный совет Д 01.003.01  
при ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет»

## СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы  
Гридиной Валерии Валериевны  
на тему: «Совершенствование системы управления развитием персонала  
организации в структуре корпоративного университета», представленную на  
соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05  
- Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности,  
в т.ч.: менеджмент)

Теоретические и методические результаты диссертационной работы Гридиной В.В.  
вызывают практический интерес, а именно:

- комплекс механизмов совершенствования системы управления развитием персонала организации, который отражает совокупность задач и регламентирует последовательность действий при совершенствовании системы управления развитием персонала организации;
- имитационная модель оценки эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, позволяющая оценить основные экономические показатели организации в результате внедрения комплекса механизмов совершенствования системы управления развитием персонала организации.

Таким образом, предложенные рекомендации характеризуются практической значимостью и внедрены в рамках действующей системы управления развитием персонала ГП «Донецкоблэнерго».

Директор



А.А. Лепёхин





Закрытое акционерное общество  
**«ВНЕШТОРГСЕРВИС»**

Адрес (место нахождения): Республика Южная Осетия, г. Цхинвал, ул. Героев, д.1

14.10.2022 № 303/10-д/1

Диссертационный совет Д 01.003.01  
 при ГОУ ВПО «Донецкий  
 национальный университет»

**СПРАВКА**

**о внедрении результатов исследований диссертационной работы  
 Гридиной Валерии Валериевны  
 на тему: «Совершенствование системы управления развитием  
 персонала организации в структуре корпоративного университета»,  
 представленную на соискание ученой степени кандидата экономических  
 наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным  
 хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика труда)**

Теоретические и методические результаты диссертационной работы  
 Гридиной В.В. актуальны и представляют прикладной интерес. Особый  
 интерес вызывает комплекс механизмов совершенствования системы  
 управления развитием персонала организации, а именно:

- механизм преодоления цифрового неравенства в организации;
- механизм внедрения E-learning в систему развития персонала  
 организации.

Реализация изложенных в диссертационном исследовании предложений  
 позволит осуществить эффективное внедрение E-learning, а также  
 минимизировать негативное воздействие цифрового неравенства в ЗАО  
 «Внешторгсервис».

Начальник Управления  
 информационных технологий



А.В. Кононович



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»**  
проспект Мира, 56, г. Донецк, 83076, тел (062)345-25-01,  
E-mail: donripo@mail.ru Идентификационный код 51008217

Исх. № 01-03/849 от 15.11.2021 г. Диссертационный совет Д 01.003.01  
при ГОУ ВПО «Донецкий национальный  
университет»

#### СПРАВКА

**о внедрении результатов исследований диссертационной работы  
Гридиной Валерии Валериевны  
на тему: «Совершенствование системы управления развитием персонала  
организации в структуре корпоративного университета», представленную на  
соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05  
- Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности,  
в т.ч.: менеджмент)**

Разработанный в рамках диссертационного исследования Гридиной Валерии Валериевны теоретический и практический инструментарий совершенствования системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета представляет практический интерес и может быть использован в работе Государственной организации дополнительного профессионального образования «Институт развития профессионального образования» при разработке и совершенствовании:

- научно-методического обеспечения модернизации содержания профессионального образования;
- учебно-методического обеспечения реализации дополнительных профессиональных программ;
- учебно-методического сопровождения реализации образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Директор ГО ДПО ИРПО



Д.В. Алфимов

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

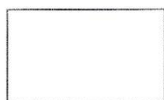


**ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

83001, г. Донецк, ул. Университетская, 24, Тел./факс: (062) 302-07-22  
e-mail: [rector@donnu.ru](mailto:rector@donnu.ru)

*06.12.2021* № *2257/С1-27/С1.1*

Диссертационный совет Д 01.003.01  
при Государственном  
образовательном учреждении  
высшего профессионального  
образования «Донецкий  
национальный университет»



### СПРАВКА

**о внедрении результатов диссертационного исследования  
Гридиной Валерии Валериевны  
на тему: «Совершенствование системы управления развитием  
персонала организации в структуре корпоративного университета»,  
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических  
наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным  
хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика труда)**

Основные теоретические разработки и выводы диссертационной работы используются в учебном процессе Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет» при разработке учебных пособий и учебно-методических комплексов учебных дисциплин «Моделирование бизнес-процессов», «Анализ бизнес-процессов», «Имитационное моделирование», «Теория систем и системный анализ» для обучающихся ОП Бакалавриата направления подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика».

Разработанные диссертантом положения были использованы при написании учебного пособия и включены в методические рекомендации для проведения лабораторных занятий, а именно:

1. Тема «Создание модели процессов IDEF0 в ERwin» (дисциплина «Моделирование бизнес-процессов») дополнена моделью существующей системы управления развитием персонала организации.

2. Тема «Реинжиниринг как метод совершенствования бизнес-процессов» (дисциплина «Моделирование бизнес-процессов») комплекс механизмов совершенствования системы управления развитием персонала организации.

**Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А**

3. Тема «Основы системного анализа бизнес-процессов» (дисциплина «Анализ бизнес-процессов») дополнена моделью системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

4. Тема «Разработка и развитие систем организационного управления» (дисциплина «Теория систем и системный анализ») дополнена концептуальным подходом к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

5. Тема «Анализ имитационной модели» (дисциплина «Имитационное моделирование») дополнена имитационной моделью оценки эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

Проректор  
д. пед. н., профессор



Е.И. Скафа





ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

83001, г. Донецк, ул. Университетская, 24, Тел./факс: (062) 302-07-22  
e-mail: rector@donnu.ru

18.05.2022 № 520/01-27/11

Диссертационный совет Д 01.003.01  
при ГОУ ВПО «ДОННУ»



#### СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы Гридиной Валерии Валериевны на тему: «Совершенствование системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика труда)

выдана Гридиной Валерии Валериевне о том, что результаты ее диссертационного исследования были использованы при выполнении следующих научно-исследовательских работ:

1. «Моделирование экономических систем в условиях государственного строительства ДНР» (номер государственной регистрации 0117D000195, шифр Г-17/25, научный руководитель – д.э.н., проф. Тимохин В.Н., д.э.н., проф. Загорная Т.О.), выполнявшейся в ГОУ ВПО «ДОННУ» в 2017 – 2020 г.г. Личный вклад автора: концептуальный подход к совершенствованию системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета, а также разработан комплекс механизмов совершенствования системы развития персонала организации.

2. «Модели и механизмы проектного управления в экосистемах цифровой экономики» (номер государственной регистрации 0120D000006, шифр Г-20/44, научный руководитель – д.э.н., проф. Загорная Т.О.), выполняющейся в ГОУ ВПО «ДОННУ» с 2020 года. Личный вклад автора: проведен анализ современных стратегий и методов развития персонала организации,

**Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ А**

разработан методический подход к анализу и оптимизации системы управления развитием персонала организации, а также разработан научно-методический подход к оценке эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета.

Проректор



В.И. Сторожев

## АНКЕТА, ИСПОЛЬЗОВАННАЯ В ОПРОСЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРИ ИССЛЕДОВАНИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

Здравствуйте! На базе ГОУ ВПО «ДОННУ» проводится исследование систем управления развитием персонала организаций. Мы приглашаем вас принять в нем участие. Мы гарантируем конфиденциальность полученных данных. Все данные будут использоваться только в обобщенном виде.

| №  | Вопрос   | Варианты ответов  |
|----|--|---|
| 1. | <i>Укажите количество сотрудников в вашей организации.</i>   | менее 15<br>15-100<br>101-250<br>более 250  |
| 2. | <i>Насколько сильно влияет на эффективность вашей организации то, что часть персонала не обладает достаточными профессиональными навыками?</i>   | практически не влияет<br>незначительно влияет на эффективность организации<br>существенно влияет на эффективность организации<br>затрудняемся ответить  |
| 3. | <i>Как в вашей организации чаще всего решается проблема недостатка профессиональных навыков у работников?</i>  | ищем замену<br>стараемся обучить, повысить профессиональные навыки<br>ничего не предпринимаем<br>затрудняемся ответить  |
| 4. | <i>В случае если бы у вас не было возможности найти на рынке труда нужных квалифицированных рабочих и были бы необходимые финансовые ресурсы, то вы бы предпочли сделать набор учеников для обучения в самой организации или заключили бы договор на подготовку работника в образовательной организации?</i> | сделали бы набор учеников и сами бы готовили необходимых работников<br>заключили бы договор на подготовку в образовательной организации<br>затрудняемся ответить  |
| 5. | <i>Насколько высказывания, приведённые ниже, применимы к вашей организации.</i>  | В организации тренинги/обучение легко доступны<br>В организации сотрудников поощряют за посещение тренингов/курсов и т.п.<br>В организации созданы все условия для профессионального развития<br>В организации весь акцент сделан только на работе, у персонала нет ни времени, ни возможности для развития |
| 6. | <i>Есть ли в вашей организации подразделение или сотрудник, ответственные за развитие персонала?</i>   | да<br>нет<br>затрудняемся ответить  |

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

| №   | Вопрос   | Варианты ответов  |
|-----|--|---|
| 7.  | <i>Заложены ли в бюджете организации расходы на развитие персонала?</i>  | расходы на развитие персонала планируются каждый год  |
|     |  | расходы на развитие персонала не заложены в бюджет организации  |
| 8.  | <i>Осуществляется ли в вашей организации анализ потребности в развитии персонала?</i>  | да  |
|     |  | нет   |
|     |  | затрудняюсь ответить  |
| 9.  | <i>Как осуществляется развитие персонала Вашей организации?</i>  | внутри организации без привлечения и оплаты сторонних лиц   |
|     |  | внутри организации с привлечением и оплатой сторонних лиц   |
|     |  | внешние тренинги и курсы  |
|     |  | не проводится   |
| 10. | <i>Какие сложности, ограничения возникают при организации развития персонала?</i>  | отсутствие подразделения занимающегося развитием персонала  |
|     |  | наставники не имеют достаточных педагогических навыков для организации эффективного обучения  |
|     |  | подготовка ограничивается передачей навыков, более слабая теоретическая подготовка по сравнению с обучением в образовательной организации |
|     |  | требуется дополнительные финансовые затраты   |
|     |  | никаких сложностей не возникает   |
| 11. | <i>Заинтересованы ли сотрудники организации (подразделения) в развитии?</i>  | да  |
|     |  | нет   |
|     |  | затрудняюсь ответить  |
| 12. | <i>Какие методы оценки эффективности развития персонала используются в организации?</i>  | собеседования и выполнение аттестационных заданий   |
|     |  | тестирование  |
|     |  | деловая игра  |
|     |  | анкетирование   |
|     |  | другие  |
| 13. | <i>Существующая в организации процедура оценки эффективности позволяет объективно решать вопросы, связанные с развитием персонала, определяет готовность решать более сложные профессиональные задачи?</i> | вдохновение сотрудников на улучшение работы.  |
|     |  | повышение заинтересованности в освоении новых подходов в работе, получении новых знаний.  |
|     |  | формализованная процедура, не влияющая на эффективность сотрудника.   |
|     |  | стимулирование достижений новых уровней профессиональной деятельности.  |
|     |  | инструмент, необходимый для пропаганды достижений лучших работников.  |
|     |  | процедура, необходимая для осуществления контроля персонала и применения санкций.   |
| 14. | <i>Считаете ли Вы, что развитие способствует повышению эффективности работы сотрудников организации?</i>   | да  |
|     |  | нет   |
|     |  | затрудняюсь ответить  |



## Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ Б

| №   | Вопрос  | Варианты ответов  |
|-----|---|---|
| 15. | <i>По результатам оценки эффективности осуществляется ли корректировка программ развития?</i> | да<br>нет<br>иногда   |
| 16. | <i>Оцените степень Вашей удовлетворенности системой развития персонала?</i>                   | система развития персонала отсутствует<br>система развития персонала эффективно функционирует<br>система развития персонала функционирует недостаточно эффективно<br>система развития персонала функционирует не эффективно |

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### ДАННЫЕ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛИЗА В ПП STATISTICA

Таблица В.1 – Исходные данные для проведения кластерного анализа

| Вид экономической деятельности   | Численность работников, прошедших профессиональное обучение, в % | Численность работников, прошедших профессиональное обучение по программам   |                                       |   |   |
|--|--|---|---------------------------------------|---|---|
|  |  | профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, в % | переподготовки рабочих, служащих, в % | повышения квалификации рабочих, служащих, в % | обучение непосредственно в организации, в % |
| Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство   | 3,5  | 1,2   | 0,6                                   | 1,7   | 0,9   |
| Добыча полезных ископаемых   | 16,9   | 4,2   | 3,0                                   | 10,3  | 6,2   |
| Обрабатывающие производства  | 10,3   | 2,6   | 2,1                                   | 5,9   | 4,9   |
| Обеспечение электрической энергией, газом и паром  | 14,3   | 4,8   | 2,1                                   | 7,8   | 2,8   |
| Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений | 7,2  | 2,5   | 0,8                                   | 4,0   | 0,6   |
| Строительство  | 9,0  | 3,9   | 1,3                                   | 4,4   | 1,3   |
| Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов                                   | 1,9  | 0,7   | 0,2                                   | 1,0   | 0,4   |
| Транспортировка и хранение   | 13,3   | 2,7   | 1,2                                   | 9,6   | 1,7   |
| Д-ть гостиниц и предприятий общественного питания  | 1,8  | 0,3   | 0,2                                   | 1,3   | 0,5   |
| Д-ть в области информации и связи  | 1,6  | 0,2   | 0,1                                   | 1,3   | 0,4   |
| Д-ть по операциям с недвижимым имуществом  | 4,7  | 1,3   | 0,7                                   | 3,1   | 0,5   |
| Д-ть профессиональная, научная и техническая   | 3,5  | 0,8   | 0,4                                   | 2,4   | 0,9   |
| Д-ть административная и сопутствующие дополнительные услуги  | 6,6  | 3,5   | 0,6                                   | 2,7   | 1,0   |
| Образование  | 1,7  | 0,3   | 0,2                                   | 1,2   | 0,1   |
| Д-ть в области здравоохранения и социальных услуг  | 2,0  | 0,6   | 0,2                                   | 1,2   | 0,1   |
| Д-ть в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений  | 1,6  | 0,4   | 0,2                                   | 1,1   | 0,2   |

БАЛАНСОВЫЕ СООТНОШЕНИЯ ИМИТАЦИОННОЙ МОДЕЛИ

Таблица Г.1 - Таблица балансовых соотношений имитационной модели оценки эффективности системы управления развитием персонала организации в структуре корпоративного университета

| Name<br>1  | Definition<br>2   | Variable Type<br>3 |
|--|---|--------------------|
| CEE  | VA/'Объем собственного капитала'  | auxiliary          |
| HCE  | VA/'Фонд оплаты труда'  | auxiliary          |
| ICE  | HCE+SCE   | auxiliary          |
| SCE  | (VA-HCE)/VA   | auxiliary          |
| VA   | 'Выручка от реализации'-Валовые издержки  | auxiliary          |
| VAIC   | CEE+ICE   | auxiliary          |
| Бюджет на развитие персонала                                   | 0,2*Прибыль предыдущего периода'  | auxiliary          |
| Валовые издержки   | 'Затраты на развитие персонала'+(Объем выпуска*Себестоимость на ед)+'Фонд оплаты труда'                                     | auxiliary          |
| Валовый доход  | Объем продаж*Цена   | auxiliary          |
| Выручка от реализации  | Прибыль+Валовые издержки  | auxiliary          |
| ЗП 1   | NORMAL(30000;1000)  | auxiliary          |
| ЗП 2   | NORMAL(20000;2000)  | auxiliary          |
| ЗП 3   | NORMAL(10000;1500)  | auxiliary          |
| ЗП персонала КУ  | NORMAL(20000;1000)  | auxiliary          |
| Затраты на развитие одного сотруд                              | ('Бюджет на развитие персонала'-('ЗП персонала КУ'*'Численность персонала КУ'))/'Количество персонала требующего развития'  | auxiliary          |
| Затраты на развитие персонала                                  | 'Затраты на развитие одного сотруд'*'Количество персонала требующего развития'+'ЗП персонала КУ'*'Численность персонала КУ' | auxiliary          |
| Затраты на ед товара   | Валовые издержки/Объем выпуска  | auxiliary          |
| Количество персонала требующего развития                       | 'Численность персонала'*('% персонала с низким уровнем компетенций'+'% персонала со средним уровнем компетенций')           | auxiliary          |
| Коэффициент_эффективности_реализации_инновационного_потенциала | Прибыль/'Затраты на развитие персонала'   | auxiliary          |
| Коэффициент_эффективности_реализации_инновационного_потенциала | Прибыль/'Затраты на развитие персонала'   | auxiliary          |

## Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ Г

### Окончание таблицы Г.1

| Name<br>1  | Definition<br>2  | Variable Type<br>3 |
|--|--|--------------------|
| Объем выпуска                                      | NORMAL(100000;50)  | auxiliary          |
| Объем продаж                                       | IF(Объем выпуска>=Спрос;Спрос;Объем выпуска)   | auxiliary          |
| Прибыль предыдущего периода                        | DELAYPPL(Прибыль;1)  | auxiliary          |
| Производительность труда                           | Объем выпуска/Средняя численность обучившихся работников   | auxiliary          |
| Рентабельность                                     | Прибыль/Валовые издержки   | auxiliary          |
| Рост капитала                                      | Прибыль-Прибыль предыдущего периода'   | auxiliary          |
| Себестоимость на ед                                | RANDOM(2000;2500)  | auxiliary          |
| Спрос  | NORMAL(100000;50)  | auxiliary          |
| Среднегодовая_числ._упр_персонал<br>а              | NORMAL(30;2)   | auxiliary          |
| Средняя_стоимость_основных_производственных_фондов | NORMAL(100000; 1000)   | auxiliary          |
| Средняя_численность_обучившихся_работников         | NORMAL(50;4)   | auxiliary          |
| Фонд оплаты труда                                  | (% персонала с высоким уровнем компетенций'*Численность персонала'*ЗП 1'+% персонала со средним уровнем компетенций'*Численность персонала'*ЗП 2'+% персонала с низким уровнем компетенций'*Численность персонала'*ЗП 3')*12 | auxiliary          |
| Фондоотдача  | Объем выпуска/Средняя стоимость основных производственных фондов   | auxiliary          |
| Цена   | NORMAL(Себестоимость на ед+0,4*Себестоимость на ед;2)  | auxiliary          |
| Эффективность управленческого персонала            | Прибыль/Среднегодовая численность упр персонала  | auxiliary          |
| % персонала с высоким уровнем компетенций          | 0,3  | constant           |
| % персонала с низким уровнем компетенций           | 0,5  | constant           |
| % персонала со средним уровнем компетенций         | 0,2  | constant           |
| Численность персонала                              | 200  | constant           |
| Численность персонала КУ                           | 10   | constant           |
| Объем собственного капитала                        | 2000000  | level              |
| Прибыль  | 0  | level              |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### АНАЛИЗ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЗАВИСИМОСТЕЙ МЕЖДУ ПЕРЕМЕННЫМИ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Таблица Д.1 – Анализ функциональной зависимости между затратами на развитие персонала и прибылью на примере  
ПАО «Магнит»

#### ВЫВОД ИТОГОВ

| <i>Регрессионная статистика</i> |                     |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
|---------------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Множественный R                 |                     | 0,992314695               |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| R-квадрат                       |                     | 0,984688453               |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| Нормированный R-квадрат         |                     | 0,980860566               |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| Стандартная ошибка              |                     | 3,01905E+11               |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| Наблюдения                      |                     | 6                         |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| Дисперсионный анализ            |                     |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
|                                 | <i>df</i>           | <i>SS</i>                 | <i>MS</i>           | <i>F</i>          | <i>Значимость F</i> |                    |                     |                      |
| Регрессия                       | 1                   | 2,34467E+25               | 2,34467E+25         | 257,2407519       | 0,0000884           |                    |                     |                      |
| Остаток                         | 4                   | 3,64587E+23               | 9,11468E+22         |                   |                     |                    |                     |                      |
| Итого                           | 5                   | 2,38113E+25               |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
|                                 | <i>Коэффициенты</i> | <i>Стандартная ошибка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значение</i> | <i>Нижние 95%</i>   | <i>Верхние 95%</i> | <i>Нижние 95,0%</i> | <i>Верхние 95,0%</i> |
| Y-пересечение                   | -1,49236E+11        | 1,54279E+11               | 0,967312857         | 0,388164696       | 5,77582E+11         | 2,79111E+11        | 5,77582E+11         | 2,79111E+11          |
| Переменная X 1                  | 8,106067623         | 0,505405935               | 16,03872663         | 8,83689E-05       | 6,702835789         | 9,509299456        | 6,702835789         | 9,509299456          |

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

Таблица Д.2 – Анализ функциональной зависимости между затратами на развитие персонала и производительностью труда ПАО «Магнит»

ВЫВОД  
ИТОГОВ

| <i>Регрессионная статистика</i> |             |
|---------------------------------|-------------|
| Множественный R                 | 0,99999311  |
| R-квадрат                       | 0,999986221 |
| Нормированный R-квадрат         | 0,999982776 |
| Стандартная ошибка              | 31374,4359  |
| Наблюдения                      | 6           |

Дисперсионный анализ

|           | <i>df</i> | <i>SS</i>   | <i>MS</i>   | <i>F</i>    | <i>Значимость F</i> |
|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| Регрессия | 1         | 2,85742E+14 | 2,85742E+14 | 290283,7755 | 0,0000000000712     |
| Остаток   | 4         | 3937420912  | 984355228,1 |             |                     |
| Итого     | 5         | 2,85746E+14 |             |             |                     |

|                | <i>Коэффициенты</i> | <i>Стандартная ошибка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значение</i> | <i>Нижние 95%</i> | <i>Верхние 95%</i> | <i>Нижние 95,0%</i> | <i>Верхние 95,0%</i> |
|----------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Y-пересечение  | 1063016,531         | 16032,86891               | 66,30232783         | 3,10012E-07       | 1018502,15        | 1107530,911        | 1018502,15          | 1107530,911          |
| Переменная X 1 | 2,82981E-05         | 5,25225E-08               | 538,7798952         | 7,12026E-11       | 2,81523E-05       | 2,84439E-05        | 2,81523E-05         | 2,84439E-05          |

Таблица Д.3 – Анализ функциональной зависимости между затратами на развитие персонала и интеллектуальным коэффициентом добавленной стоимости ПАО «Магнит»

ВЫВОД ИТОГОВ

| <i>Регрессионная статистика</i> |             |
|---------------------------------|-------------|
| Множественный R                 | 0,999968564 |
| R-квадрат                       | 0,999937128 |
| Нормированный R-квадрат         | 0,999921411 |
| Стандартная ошибка              | 1,146111815 |
| Наблюдения                      | 6           |

| <i>Дисперсионный анализ</i> |           |             |             |             |                     |
|-----------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
|                             | <i>df</i> | <i>SS</i>   | <i>MS</i>   | <i>F</i>    | <i>Значимость F</i> |
| Регрессия                   | 1         | 83566,53799 | 83566,53799 | 63617,76846 | 0,0000000015        |
| Остаток                     | 4         | 5,254289172 | 1,313572293 |             |                     |
| Итого                       | 5         | 83571,79228 |             |             |                     |

|                | <i>Коэффициенты</i> | <i>Стандартная ошибка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значение</i> | <i>Нижние 95%</i> | <i>Верхние 95%</i> | <i>Нижние 95,0%</i> | <i>Верхние 95,0%</i> |
|----------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Y-пересечение  | 0,789709556         | 0,585682578               | 1,348357603         | 0,248833295       | -0,83640597       | 2,415825082        | -0,83640597         | 2,415825082          |
| Переменная X 1 | 4,83934E-10         | 1,91865E-12               | 252,2256301         | 1,48234E-09       | 4,78607E-10       | 4,89261E-10        | 4,78607E-10         | 4,89261E-10          |

Таблица Д.4 – Анализ функциональной зависимости между затратами на развитие персонала и прибылью ПАО «Норникель»

ВЫВОД ИТОГОВ

| <i>Регрессионная статистика</i> |             |
|---------------------------------|-------------|
| Множественный R                 | 0,999992    |
| R-квадрат                       | 0,999984    |
| Нормированный R-квадрат         | 0,999979681 |
| Стандартная ошибка              | 66690621079 |
| Наблюдения                      | 6           |

Дисперсионный анализ

|           | <i>df</i> | <i>SS</i>   | <i>MS</i>   | <i>F</i>  | <i>Значимость F</i> |
|-----------|-----------|-------------|-------------|-----------|---------------------|
| Регрессия | 1         | 1,09443E+27 | 1,09443E+27 | 246069,43 | 0,00000000010       |
| Остаток   | 4         | 1,77906E+22 | 4,44764E+21 |           |                     |
| Итого     | 5         | 1,09445E+27 |             |           |                     |

|                | <i>Коэффициенты</i> | <i>Стандартная ошибка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значение</i> | <i>Нижние 95%</i> | <i>Верхние 95%</i> | <i>Нижние 95,0%</i> | <i>Верхние 95,0%</i> |
|----------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Y-пересечение  | -39713481099        | 34080038565               | 1,165300357         | 0,308649477       | -1,34335E+11      | 5,49E+10           | 1,3E+11             | 5,49E+10             |
| Переменная X 1 | 7,93774565          | 0,016001782               | 496,053858          | 9,90887E-11       | 7,893317581       | 7,982174           | 7,893318            | 7,982174             |



Таблица Д.5 – Анализ функциональной зависимости между затратами на развитие персонала и производительностью труда ПАО «Норникель»

ВЫВОД ИТОГОВ

| <i>Регрессионная статистика</i> |             |
|---------------------------------|-------------|
| Множественный R                 | 0,999994    |
| R-квадрат                       | 0,999987    |
| Нормированный R-квадрат         | 0,999983973 |
| Стандартная ошибка              | 924909,799  |
| Наблюдения                      | 6           |

| <i>Дисперсионный анализ</i> |           |             |             |             |                     |
|-----------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
|                             | <i>df</i> | <i>SS</i>   | <i>MS</i>   | <i>F</i>    | <i>Значимость F</i> |
| Регрессия                   | 1         | 2,66881E+17 | 2,66881E+17 | 311974,6377 | 0,000000000006      |
| Остаток                     | 4         | 3,42183E+12 | 8,55458E+11 |             |                     |
| Итого                       | 5         | 2,66885E+17 |             |             |                     |

|                | <i>Коэффициенты</i> | <i>Стандартная ошибка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значение</i> | <i>Нижние 95%</i> | <i>Верхние 95%</i> | <i>Нижние 95,0%</i> | <i>Верхние 95,0%</i> |
|----------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Y-пересечение  | 4028881,756         | 472644,5954               | 8,524125304         | 0,00103925        | 2716609,982       | 5341154            | 2716610             | 5341154              |
| Переменная X 1 | 0,000123955         | 2,21923E-07               | 558,5468983         | 6,16458E-11       | 0,000123338       | 0,000125           | 0,000123            | 0,000125             |

Таблица Д.6 – Анализ функциональной зависимости между затратами на развитие персонала и интеллектуальным коэффициентом добавленной стоимости ПАО «Норникель»

ВЫВОД ИТОГОВ

| <i>Регрессионная статистика</i> |             |
|---------------------------------|-------------|
| Множественный R                 | 0,983586    |
| R-квадрат                       | 0,967441    |
| Нормированный R-квадрат         | 0,959301631 |
| Стандартная ошибка              | 140,4990184 |
| Наблюдения                      | 6           |

Дисперсионный анализ

|           | <i>df</i> | <i>SS</i>   | <i>MS</i>   | <i>F</i>    | <i>Значимость F</i> |
|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| Регрессия | 1         | 2346195,53  | 2346195,53  | 118,8550456 | 0,00040             |
| Остаток   | 4         | 78959,8967  | 19739,97417 |             |                     |
| Итого     | 5         | 2425155,427 |             |             |                     |

|                | <i>Коэффициенты</i> | <i>Стандартная ошибка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значение</i> | <i>Нижние 95%</i> | <i>Верхние 95%</i> | <i>Нижние 95,0%</i> | <i>Верхние 95,0%</i> |
|----------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Y-пересечение  | 14,01219215         | 71,79738152               | 0,195162997         | 0,854777739       | -185,3292963      | 213,3537           | -185,329            | 213,3537             |
| Переменная X 1 | 3,67524E-10         | 3,37114E-11               | 10,90206611         | 0,000401921       | 2,73926E-10       | 4,61E-10           | 2,74E-10            | 4,61E-10             |

Таблица Д.7 – Анализ функциональной зависимости между затратами на развитие персонала и прибылью

ПАО «Мегафон»

ВЫВОД ИТОГОВ

| <i>Регрессионная статистика</i> |                     |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
|---------------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Множественный R                 | 0,999991872         |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| R-квадрат                       | 0,999983745         |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| Нормированный R-квадрат         | 0,999979681         |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| Стандартная ошибка              | 2068269283          |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| Наблюдения                      | 6                   |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| Дисперсионный анализ            |                     |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
|                                 | <i>df</i>           | <i>SS</i>                 | <i>MS</i>           | <i>F</i>          | <i>Значимость F</i> |                    |                     |                      |
| Регрессия                       | 1                   | 1,05262E+24               | 1,05E+24            | 246069,43         | 0,00000000010       |                    |                     |                      |
| Остаток                         | 4                   | 1,7111E+19                | 4,28E+18            |                   |                     |                    |                     |                      |
| Итого                           | 5                   | 1,05264E+24               |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
|                                 | <i>Коэффициенты</i> | <i>Стандартная ошибка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значение</i> | <i>Нижние 95%</i>   | <i>Верхние 95%</i> | <i>Нижние 95,0%</i> | <i>Верхние 95,0%</i> |
| Y-пересечение                   | -1231630052         | 1056920685                | -1,1653             | 0,308649477       | -4166112315         | 1,7E+09            | -4,2E+09            | 1,7E+09              |
| Переменная X 1                  | 7,93774565          | 0,016001782               | 496,0539            | 9,90887E-11       | 7,893317581         | 7,982174           | 7,893318            | 7,982174             |

Таблица Д.8 – Анализ функциональной зависимости между затратами на развитие персонала и производительностью труда ПАО «Мегафон»

ВЫВОД ИТОГОВ

| <i>Регрессионная статистика</i> |             |
|---------------------------------|-------------|
| Множественный R                 | 0,999991891 |
| R-квадрат                       | 0,999983783 |
| Нормированный R-квадрат         | 0,999979729 |
| Стандартная ошибка              | 57555,50889 |
| Наблюдения                      | 6           |

Дисперсионный анализ

|           | <i>df</i> | <i>SS</i>   | <i>MS</i> | <i>F</i>    | <i>Значимость F</i> |
|-----------|-----------|-------------|-----------|-------------|---------------------|
| Регрессия | 1         | 8,17055E+14 | 8,17E+14  | 246647,8412 | 0,0000000001        |
| Остаток   | 4         | 13250546412 | 3,31E+09  |             |                     |
| Итого     | 5         | 8,17068E+14 |           |             |                     |

|                | <i>Коэффициенты</i> | <i>Стандартная ошибка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значение</i> | <i>Нижние 95%</i> | <i>Верхние 95%</i> | <i>Нижние 95,0%</i> | <i>Верхние 95,0%</i> |
|----------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Y-пересечение  | 2784936,317         | 29411,84129               | 94,68759            | 7,45858E-08       | 2703275,954       | 2866597            | 2703276             | 2866597              |
| Переменная X 1 | 0,00022115          | 4,45295E-07               | 496,6365            | 9,86245E-11       | 0,000219914       | 0,000222           | 0,00022             | 0,000222             |

Таблица Д.9 – Анализ функциональной зависимости между затратами на развитие персонала и интеллектуальным коэффициентом добавленной стоимости ПАО «Мегафон»

## ВЫВОД ИТОГОВ

| <i>Регрессионная статистика</i> |                     |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
|---------------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Множественный R                 | 0,990761264         |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| R-квадрат                       | 0,981607882         |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| Нормированный R-квадрат         | 0,977009853         |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| Стандартная ошибка              | 6,18295658          |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| Наблюдения                      | 6                   |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
| Дисперсионный анализ            |                     |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
|                                 | <i>df</i>           | <i>SS</i>                 | <i>MS</i>           | <i>F</i>          | <i>Значимость F</i> |                    |                     |                      |
| Регрессия                       | 1                   | 8161,287675               | 8161,288            | 213,4844727       | 0,000127637         |                    |                     |                      |
| Остаток                         | 4                   | 152,9158083               | 38,22895            |                   |                     |                    |                     |                      |
| Итого                           | 5                   | 8314,203483               |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
|                                 | <i>Коэффициенты</i> | <i>Стандартная ошибка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значение</i> | <i>Нижние 95%</i>   | <i>Верхние 95%</i> | <i>Нижние 95,0%</i> | <i>Верхние 95,0%</i> |
| Y-пересечение                   | -2,235408521        | 3,159595686               | -0,7075             | 0,51829982        | -11,0078525         | 6,537035           | -11,0079            | 6,537035             |
| Переменная X 1                  | 6,98941E-10         | 4,78363E-11               | 14,61111            | 0,000127637       | 5,66126E-10         | 8,32E-10           | 5,66E-10            | 8,32E-10             |