

УДК 005.96

**П.И. Ананченкова**

*Национальный научно-исследовательский институт  
общественного здоровья имени Н.А. Семашко,  
г. Москва, Российская Федерация;  
Академия труда и социальных отношений,  
г. Москва, Российская Федерация*

**В.И. Бураков**

*Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация*

**М.Г. Спасенникова**

*Национальный научно-исследовательский институт  
общественного здоровья имени Н.А. Семашко,  
г. Москва, Российская Федерация*

## **КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**АННОТАЦИЯ.** Конкурентоспособность современной организации базируется не только на эксклюзивности ее продукта (услуги), что в условиях конкурентных рынок практически недостижимо даже за счет эффективных маркетинговых стратегий и тактик, но и на эффективном использовании имеющихся у компании ресурсов, а также оптимизации расходов на их приобретение. Исследователи отмечают, что в условиях ограниченности ресурсов именно их оптимальное использование обеспечивает компании устойчивое конкурентное преимущество. Говоря о человеческих ресурсах как об одном из факторов производства, следует подчеркнуть, что, не смотря на глобальные тенденции замещения людей машинами и увеличивающуюся безработицу, корпорации все равно стоят перед проблемой рекрутинга кадров необходимой компетентности. Подбор талантов и закрепление их в коллективе — задача не только сиюминутного закрытия вакансии, но и формирования профессиональной команды, которая в стратегической перспективе способна обеспечить компании устойчивое развитие. Одним из инструментов управления человеческими ресурсами выступает система корпоративного обучения персонала. В рамках такой образовательной программы компании решают целый спектр задач кадрового менеджмента. В статье рассматриваются теоретические аспекты развития корпоративного обучения в рамках теории обучающейся организации, а также некоторые практические аспекты функционирования корпоративной образовательной практики и ее результатов. В работе представлены аналитические материалы российских и зарубежных исследовательских агентств, имеющиеся в открытом доступе статистические данные, сделаны выводы относительно перспективности развития корпоративных образовательных программ и их эффективности как для компании, так и для сотрудников.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Обучающаяся организация, человеческие ресурсы, корпоративное обучение, развитие, эффективность.

**ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ.** Дата поступления 15 августа 2019 г.; дата принятия к печати 4 октября 2019 г.; дата онлайн-размещения 31 октября 2019 г.

**P.I. Ananchenkova**

*N.A. Semashko National Research Institute of Public Health,  
Moscow, Russian Federation;  
Academy of Labor and Social Relations,  
Moscow, Russian Federation*

**V.I. Burakov**

*Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation*

© Ананченкова П.И., Бураков В.И., Спасенникова М.Г., 2019

# **Baikal Research Journal**

электронный научный журнал Байкальского государственного университета

M.G. Spasennikova

*N.A. Semashko National Research Institute of Public Health,  
Moscow, Russian Federation*

## CORPORATE TRAINING AS A TOOL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**ABSTRACT.** Competitiveness of a present-day organization is based not only on exclusiveness of its product (service), which in terms of competitive markets is practically unobtainable even at the expense of effective marketing strategies and tactics, but also on the effective use of company's available resources, as well as optimization of expenses for their acquisition. Research workers note that in terms of resource limit- edness it is their optimal use that provides the company with sustainable competitive advantage. Speaking about the human resources as one of the production factors, one should underline that, in spite of the global tendencies in replacing people by machines and increasing unemployment, corporation, all the same, face the problem of recruiting personnel of needed competence. Selecting talents and securing them in the teamwork is not only a task of immediate covering- in of the opening, but building a professional team which in the strategic prospect is able to provide the company with sustainable development. One of the tools of human resources manage- ment is the system of corporate personnel training. In terms of such an educational program companies solve the whole host of personnel management tasks. The article considers theoretical aspects of functioning of the corporate training development in terms of the theory of the training organization, as well as some practical aspects of functioning of the corporate educational practice and its results. The article presents analytical materials of Russian and foreign research agencies that have statistical data publicly available, draws conclusions in regard of the prospective viability of developing the corporate educational programs and their effectiveness both for the company and the office workers.

**KEYWORDS.** Training organization, human resources, development, corporate educa- tion; effectiveness.

**ARTICLE INFO.** Received August 15, 2019; accepted October 4, 2019; available online October 25, 2019.

Конкурентоспособность современной организации базируется не только на эксклюзивности ее продукта (услуги), что в условиях конкурентных рынков практически недостижимо даже за счет эффективных маркетинговых стратегий и тактик, но и на эффективном использовании имеющихся у компании ресурсов, а также оптимизации расходов на их приобретение. В условиях ограниченности ре- сурсов именно их оптимальное использование обеспечивает компании устойчивое конкурентное преимущество.

Говоря о человеческих ресурсах как об одном из факторов производства, сле- дует подчеркнуть, что, несмотря на глобальные тенденции замещения людей ма- шинами и увеличивающуюся безработицу, корпорации все равно стоят перед про- блемой рекрутинга кадров необходимой компетентности.

Подбор талантов и закрепление их в коллективе — задача не только сию- минутного закрытия вакансии, но и формирования профессиональной команды, которая в стратегической перспективе способна обеспечить компании устойчивое развитие.

«Выигрыш в конкурентной борьбе на рынках получают те компании, кото- рые развивают свои способности на основе управления знаниями и формируют конкурентные преимущества по сравнению с другими игроками рынков. Важное значение приобретает способность обучаться быстрее, чем конкуренты, а также ор- ганизовывать систему корпоративного обучения, аккумулировать и генерировать организационные знания, обеспечивать их качество и доступность» [1, с. 138–142].

Одним из инструментов управления человеческими ресурсами выступает система корпоративного обучения персонала. В рамках такой образовательной программы компании решают целый спектр задач кадрового менеджмента.

1. Корпоративное обучение как фактор развития человеческих ресурсов в теории обучающейся организации.

Управление людскими ресурсами относится к направлению корпоративной кадровой политики, направленной на эффективное использование рабочей силы. Функция корпоративного обучения является частью кадрового менеджмента, которая отвечает за обеспечение того, чтобы сотрудники обладали компетенциями, необходимыми для успешного ведения профессиональной деятельности.

Компетенции — это совокупность знаний, навыков, умений, установок и поведения сотрудников, способствующих достижению корпоративных задач. При этом система корпоративного образования направлена на обучение, обслуживание, применение и передачу компетенций, где:

- обучение — это предоставление сотрудникам необходимых компетенций для успешного выполнения своей работы при поддержке целей и стратегии компании;
- техническое обслуживание — это оказание помощи сотрудникам в сохранении приобретенных компетенций;
- применение — это постоянное использование сотрудниками приобретенных компетенций в производственном (рабочем, трудовом) процессе;
- передача — это процесс передачи компетенций от одного человека к другому, от одного человека к группе, от одной группы к другой и так далее.

Механизмы или инструменты, которые компании используют для обучения, поддержания, применения и передачи компетенций, называются обучением и развитием. Учебные мероприятия больше ориентированы на решение краткосрочных проблем производительности; иными словами, обучение обеспечивает компетенции сотрудников, необходимые в их текущей работе. Деятельность в области развития, напротив, сосредоточена на компетенциях, необходимых для удовлетворения стратегической потребности в будущем.

Необходимость внедрения и развития системы корпоративного обучения в современных компаниях обусловлена тем, что:

- во-первых, работодатели испытывают трудности с поиском талантов;
- во-вторых, существует разрыв между компетенциями, которые имеют кандидаты, и теми, которые необходимы для их эффективности с позиции компании: это может произойти, когда требования к работе быстро меняются, или когда существует несоответствие между компетенциями, которые требуют работодатели, и тем, что может предоставить рабочая сила;
- в-третьих, на рынке труда нет достаточного запаса талантов для удовлетворения потребностей в рабочей силе. В некоторых отраслях и профессиях спрос на таланты растет более быстрыми темпами, чем их наличие;
- в-четвертых, компании используют строгие процедуры отбора для отсеивания внешних кандидатов: когда критерии отбора слишком строги, или когда организации не склонны к риску в отношении найма внешних неизвестных претендентов, они сталкиваются с проблемами найма. В конечном счете, организация больше сосредоточена на развитии существующих сотрудников.

В контексте нехватки талантов задача корпоративного обучения заключается в обеспечении непрерывного воспроизводства профессиональных кадров — человеческих ресурсов, включая компетентностную адаптацию новых сотрудников и своевременное обновление компетенций старых сотрудников с учетом ряда принципиальных моментов, обуславливающих эффективность кадрового менеджмента (рис. 1) [2, с. 43–47]. Стоит подчеркнуть, что обучение и развитие ста-

рых сотрудников является популярной стратегией, используемой большинством организаций для сохранения человеческих ресурсов.



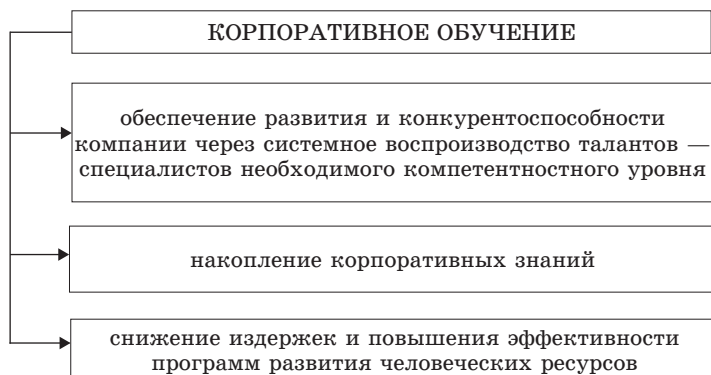
*Рис. 1. Принципы отношения к сотрудникам компании как к человеческим ресурсам*

Согласно теории обучающей организации П. Сенге [3], компании, системно внедряющие и реализующие программы обучения сотрудников являются наиболее эффективными с точки зрения развития человеческих ресурсов, а в современной глобальной корпоративной практике они уже стали флагманом кадрового менеджмента. Отсюда и соответствующие трактовки сущности таких организаций. Например, «...обучающаяся организация — это такая организация, которая создает условия для обучения и развития всех работников, и, находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет таким образом окружающий ее мир» [4].

По мнению Б.В. Салихова, «самообучающуюся организацию можно определить как организацию, имманентным качественным свойством которой является внутренняя мотивированная интенциональность (нацеленность) в сфере самостоятельного расширенного воспроизводства новейших знаний и ключевых компетенций на основе наиболее результативного использования творчески-трудового потенциала всех сотрудников» [5, с. 48–60].

А в определении Д.Ю. Хомутского, «самообучающаяся организация — это организация воспроизводственного цикла новых знаний, т.е. корпоративной «когнитивной самодостаточности», где критически важным источником обучения становятся собственные новые знания. Воспроизводственный цикл новейших знаний означает непрерывно воссоздаваемое единство процессов производства неявных знаний, их формализацию и распространение с последующей объективацией в конечные потребительские продукты» [6].

Таким образом, в рамках теории обучающейся организации можно определить следующие базовые функции системы корпоративного обучения, как инструмента управления и развития человеческих ресурсов компании (рис. 2).



*Рис. 2. Функции корпоративного обучения как как инструмента управления человеческими ресурсами компании*

## 2. Практические аспекты развития корпоративных образовательных систем.

Поскольку талант становится основным источником конкурентного преимущества, компании должны преуспеть в привлечении, развитии и сохранении таланта, в котором они нуждаются. Корпоративные университеты становятся главным средством борьбы с сокращением кадрового резерва. Как отмечается в исследовании Boston Consulting Group «в прошлом капиталоемкие физические активы обеспечивали конкурентные преимущества во многих секторах промышленно развитого мира. Сегодня источники преимущества быстро меняются от заводов и машин к людям, которые заставляют бизнес работать. В этом постиндустриальном обществе дефицит талантов становится следующей серьезной корпоративной проблемой» [7].

Согласно исследованиям PwC, нехватка квалифицированных кадров вынуждает компании отказываться от намеченных стратегий, сознательно замедляя рост производительности и рыночной ниши. Так, на рис. 3 выделены основные последствия дефицита талантов — квалифицированных кадров в компаниях, обследованных аналитиками PwC [8].

Одной из форм управления человеческими ресурсами и инструментом повышения их качества выступает корпоративное обучение, которое представляет собой систему тренингов, мастер-классов, учебных занятий, видеоло и пр., организуемых по инициативе компании и реализуемых для своих сотрудников.

При поддержке профессиональных организаций и программ сертификации, корпоративные университеты находятся на подъеме на протяжении десятилетий. Только в Соединенных Штатах их число удвоилось в период с 1997 по 2007 г. с 1 000 до 2 000 чел. По оценкам, в мире насчитывается более 4 000 компаний с формальными корпоративными университетами.

По оценкам BCG, в 2012 г. компании стран G20 инвестировали в корпоративное обучение почти 400 млрд долл. Эти инвестиции были инициированы компаниями развитых стран, такими как США, Германия и Франция, но по мнению аналитиков, инвестиции в Китай и Индию, как ожидается, в ближайшие годы будут расти.

Инвестиции в обучение конвертируются в доход: компании с сильными возможностями в области развития лидерства, управления талантами и управления эффективностью испытали рост доходов до 3,5 раза выше среднего, а их рентабельность достигла 2,1 раза в среднем [9].



Рис. 3. Основные последствия дефицита квалифицированных кадров в компаниях

Согласно исследованию американских ученых Р. Земски и С. Шамаколе, проведенное на базе 3 200 компаний в США, 10 % -е увеличение расходов на капитальные ресурсы обеспечивает рост производительности только на 3,8 %, в то время, как аналогичный объем расходов на человеческие ресурсы приводит к росту производительности в 8,5 %. «Специалисты Американского общества тренинга и развития (ASTD) подсчитали, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода. А в компании Motorola каждый доллар, вложенный в образование, приносит 33 доллара прибыли. По мнению западных компаний инвестиции, в обучение персонала могут приносить компаниям не только прибыль, но и сверхприбыль» — отмечают в своей работе Е.Г. Марченкова и К.Н. Белогай [10, с. 60–69].

Основная целевая аудитория корпоративных образовательных программ — сотрудники разного уровня корпоративной иерархии, объединенные в соответствующие функциональные группы. Для каждой группы формируется пул обучающих материалов, в процессе освоения которых, сотрудники формируют, или обновляют, актуализируют соответствующие корпоративные компетенции.

Согласно исследованию, проведенному коллективом ученых под руководством О. Бондарчука, например, на украинском рынке корпоративного обучения основной целевой аудиторией выступают региональные менеджеры корпораций, чьи компетенции, знания и навыки нуждаются в постоянном обновлении и совершенствовании для эффективной трансляции корпоративных ценностей, идей, принципов работы и показателей КРП в региональных филиалах и подразделениях.

Что касается системной аналитики и статистики по развитию корпоративного образования в России, то ее нет. Периодически проводятся частные исследования, не дающие возможность оценить масштаб и особенности рынка корпоративных образовательных программ в целом по стране. Тем не менее, рассмотрим некоторые данные, представленные агентством РБК по итогам проведенного в 2015 г. исследования на тему «Лидеры корпоративного образования», в результате которого был составлен рейтинг компаний, активно развивающих корпоративные программы обучения [12].



Таблица 1

*Тематические направления обучения менеджеров [11]*

	Линейные менеджеры	Региональные менеджеры	Топ-менеджеры
Управление изменениями		+	+
Лидерство и укрепление авторитета	+	+	+
Навыки коммуникаций	+	+	+
Навыки ведения переговоров		+	+
Навыки проведения комплексных интервью		+	+
Разрешение конфликтов	+	+	+
Project management		+	+
Team Management	+	+	+
Делегирование полномочий и развитие самостоятельности	+	+	+
Мотивация	+	+	+
Контроль и оценка	+	+	+
Принятие решений		+	+
Time management	+	+	

Положение компании в рейтинге определялось долей затрат на обучение сотрудников в фонде оплаты труда, ростом образовательных расходов в последние годы, ростом доли сотрудников, вовлеченных в образовательные программы. Значение имел и размер штата — при прочих равных, более многочисленные компании занимали более высокое место в рейтинге. Также учитывалась прозрачность в области раскрытия бюджетов и программ, что повлияло на итоговую позицию в рейтинге (табл. 2) [12].

Таблица 2

*Рейтинг РБК: 15 лидеров корпоративного образования*

Место в рейтинге	Компания	Отрасль	ФОТ (млн р.)	Расходы на обучение (млн р.)	Итоговый балл
1	Сбербанк	Банковское дело	188 775	2 137	3,932
2	Евросеть	Телекоммуникации	—*	250	3,381
3	Газпром нефть	Нефтедобыча	—	582	2,778
4	Сибур	Нефтехимия	—	365	1,656
5	Росатом	Энергетика	214 286	1 500	1,537
6	Альфа-банк	Банковское дело	21 659	116	1,525
7	Русгидро	Электроэнергетика	8 921	82	1,375
8	ВымпелКом	Телекоммуникации	20 600	118	0,970
9	НМЛК	Металлургия	27 276	171	0,888
10	Ростелеком	Телекоммуникации	62 301	347**	0,747
11	Северсталь	Металлургия	—	187**	0,706
12	МТС	Телекоммуникации	54 821	143	0,511
13	МГТС	Телекоммуникации	6 936	37	0,429
14	Мечел	Металлургия	—	36	0,393
15	Рольф	Розничная торговля	—	24	0,385

\* Данные не раскрываются

\*\* Оценка РБК

К сожалению, в России нет постоянно действующего мониторинга, или рейтинга корпоративных образовательных практик, позволяющих в динамике отслеживать изменение тех, или иных показателей развития корпоративных университетов, однако отдельные исследования позволяют прогнозировать развитие программ обучения сотрудников, расширение их тематической и прикладной направленности, расширение целевых аудиторий (включение в программы корпоративного обучения студентов непрофильных университетов, программы для партнеров, клиентов и пр.) и другие направления.

Таким образом, развитие корпоративных образовательных практик в ближайшей перспективе бесспорно, в силу того, что такая форма управления и развития человеческих ресурсов необходима для бизнеса, поскольку:

1. Позволяет развивать навыки и таланты сотрудников. Каждый новый сотрудник имеет некоторый скрытый талант и набор навыков, не обнаруженных в процессе отбора на должность. Но непрерывная программа обучения и развития может позволить вскрыть эти способности и модернизировать их. Кроме того, корпоративная программа обучения и развития акцентирует внимание на компетенциях, связанных с работой, профессиональной деятельностью, что позволяет синтезировать явные и скрытые таланты сотрудника и использовать их максимально эффективно.

2. Создание резерва потенциальных лидеров. Адекватное корпоративное обучение позволяет сформировать пул лидеров среди сотрудников компании. Воспитание скрытого лидера в каждом сотруднике в конечном итоге способствует общему росту и успеху компании в долгосрочной перспективе.

3. Способствует профессиональному и личностному развитию и росту сотрудников. Правильная корпоративная программа обучения и развития способствует в первую очередь повышению квалификации сотрудников и технических ноу-хау. Кроме того, повышение профессионализма невольно заставляет сотрудников развивать личностные знания и навыки: тайм-менеджмент, быстрое чтение, иностранные языки и т.д.

4. Снижение текучести кадров. Молодые миллениалы и сотрудники поколения Z сегодня довольно сознательно относятся к своему личностному росту и развитию. Они ищут эффективные программы обучения, способные сформировать их лояльность компании и мотивировать на долгосрочное сотрудничество. Это один из лучших способов сократить текучесть кадров в крупных для компании масштабах.

5. Выделиться в конкурентной борьбе. Как следствие снижения текучести кадров, компании, реализующие программы корпоративного обучения, имеют более высокий имиджевый рейтинг среди аналогичных компаний на рынке, что позволяет привлекать кадры более высокой квалификации и эффективности.

#### Список использованной литературы

1. Шутько Л.Г. Конкуренция и конкурентные преимущества на основе корпоративного обучения и знаний / Л.Г. Шутько // Российская экономика знаний: вклад региональных исследователей : материалы Всерос. науч. конф. с междунар. участием, Кемерово, 05-06 окт. 2017 г. : в 2 ч. — Кемерово, 2017. — Ч. 2. — С. 138–142.

2. Кузнецов А.Н. Особенности управления человеческими ресурсами в контексте ресурсной теории фирмы / А.Н. Кузнецов // Стратегии бизнеса. — 2018. — № 6 (50). — С. 43–47.

3. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации : пер. с англ. / П. Сенге. — Москва : Олимп-Бизнес, 2009. — 417 с.

4. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной экономике) : пер. с англ. / Х. Виссема. — Москва : ИН-ФРА-М, 1996. — 287 с.



5. Салихов Б.В. Самообучающиеся организации в экономике: сущность, признаки и параметры качества / Б.В. Салихов, И.С. Салихова // *Финансы и кредит*. — 2015. — № 8 (632). — С. 48–60.
6. Хомутский Д.Ю. Управление инновациями в компании / Д.Ю. Хомутский. — Москва : Солон-Пресс, 2008. — 77 с.
7. Corporate Universities: An Engine for Human Capital / P. Kolo, R. Strack, P. Cavat, R. [et al.] // BCG. — 2013. — 18 July. — URL: <https://www.bcg.com/fr-ca/publications/2013/people-organization-corporate-universities-engine-human-capital.aspx>.
8. Redefining Business Success in a Changing World / ed. D. Nally // *CEO Survey*. — 2016. — January. — URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual.pdf>.
9. From Capability to Profitability: Realizing the Value of People Management / R. Strack, J.-M. Caye, C. von der Linden [et al.] // BCG and World Federation of People Management. — 2012. — July. — URL: <https://docplayer.net/3671124-From-capability-to-profitability-realizing-the-value-of-people-management.html>.
10. Марченкова Е.Г. Внутрифирменное обучение как фактор повышения стандартов производства и качества работы сотрудников розничной сети / Е.Г. Марченкова, К.Н. Белогой // *Вестник КемГУ*. — 2010. — № 2. — С. 60–69.
11. Model of Entrepreneurial Corporate Education and Prospects of Professional Development of Managers in Ukraine / O. Bodnarchuk, O. Bodnarchuk, R. Ersozogl [et al.] // *Journal of Entrepreneurship Education*. — 2019. — Vol. 22, iss. 2. — P. 1–5.
12. Мязина Е. Рейтинг РБК: 15 лидеров корпоративного образования / Е. Мязина, А. Бабицкий // РБК. — 2015. — 27 апр. — URL: <https://www.rbc.ru/business/27/04/2015/552c5adf9a7947ba47f95877>.

### References

1. Shutko L.G. Competition and Competitive Advantages on the Basis of Corporate Learning and Knowledge. *Rossiiskaya ekonomika znanii: vklad regional'nykh issledovatelei. Materialy Vserossiiskoi nauchnoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, Kemerovo, 05–06 oktyabrya 2017 g.* [The Russian Knowledge Economy: the Contribution of Regional Researchers. Materials of All-Russian Research Conference with International Participation. Kemerovo, October, 05–06, 2017]. Kemerovo, 2017, pt. 2, pp. 138–142. (In Russian).
2. Kuznetsov A.N. The Methodology of Human Resource Management in the Context of the Resource Theory of the Firm. *Strategii biznesa = Business Strategies*, 2018, no. 6 (50), pp. 43–47. (In Russian).
3. Senge P. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Doubleday, 2006. 464 p. (Russ. ed.: Senge P. *Pyataya distsiplina. Iskustvo i praktika samoobuchayushcheysya organizatsii*. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2009. 417 p.).
4. Vissema H. *Menedzhment v podrazdeleniyakh firmy (predprinimatel'stvo i koordinatsiya v detsentralizovannoi ekonomike)*. [Unit Management: Entrepreneurship and Coordination in the Decentralized Firm]. Moscow, INFRA-M Publ., 1996. 287 p.
5. Salikhov B.V., Salikhova I.S. Self-learning Organizations in Economy: Nature, Characteristic Features and Quality Parameters. *Finansy i kredit = Finance and Credit*, 2015, no. 8 (632), pp. 48–60. (In Russian).
6. Khomutsky D.Yu. *Upravlenie innovatsiyami v kompanii* [Innovation Management in the Company]. Moscow, Solon-Press Publ., 2008. 77 p.
7. Kolo P., Strack R., Cavat P., Torres R., Bhalla V. Corporate Universities: An Engine for Human Capital. BCG, 2013, July, 18. Available at: <https://www.bcg.com/fr-ca/publications/2013/people-organization-corporate-universities-engine-human-capital.aspx>.
8. Nally D. (ed.). Redefining Business Success in a Changing World. *CEO Survey*, 2016, January. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual.pdf>.
9. Strack R., Caye J.-M., Von der Linden C., Quirys H., Haen P. From Capability to Profitability: Realizing the Value of People Management. BCG and World Federation of People Management, 2012, July. Available at: <https://docplayer.net/3671124-From-capability-to-profitability-realizing-the-value-of-people-management.html>.

10. Marchenkova E.G., Belogai K.N. Transfer Training as Factor of Increase of Standards of Production and Quality of Work of Retail Network. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta* = *Bulletin of Kemerovo State University*, 2010, no. 2, pp. 60–69. (In Russian).

11. Bodnarchuk O., Bodnarchuk O., Ersozoglul R., Kanishevskaya L., Pet'ko L. *Journal of Entrepreneurship Education*, 2019, vol. 22, iss. 2, pp. 1–5.

12. Myazina E., Babitsky A. RBC Rating: 15 Leaders of Corporate Education. *RBC* = *RBC*, 2015, April, 27. Available at: <https://www.rbc.ru/business/27/04/2015/552c5adf9a7947ba47f95877>. (In Russian).

### Информация об авторах

*Ананченкова Полина Игоревна* — кандидат социологических наук, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н.А. Семашко; профессор, кафедра непродуцированной сферы и социальных технологий, Академия труда и социальных отношений, Российская Федерация, г. Москва, e-mail: [ananchenkova@yandex.ru](mailto:ananchenkova@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3683-5168>.

*Бураков Валерий Иванович* — доктор экономических наук, профессор, Байкальский государственный университет, Российская Федерация, г. Иркутск, e-mail: [val194815@yandex.ru](mailto:val194815@yandex.ru).

*Спасенникова Марина Геннадьевна* — кандидат медицинских наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н.А. Семашко, Российская Федерация, г. Москва, e-mail: [mspasennikova@gmail.com](mailto:mspasennikova@gmail.com).

### Authors

*Polina I. Ananchenkova* — Ph.D. in Sociology, Ph.D. in Economy, Associate Professor, Leading researcher, N.A. Semashko National Research Institute of Public Health; Professor, Chair of Non-Productive Sphere and Social Relations, Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russian Federation, e-mail: [ananchenkova@yandex.ru](mailto:ananchenkova@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3683-5168>.

*Valery I. Burakov* — Doctor habil. in Economics, Professor, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: [val194815@yandex.ru](mailto:val194815@yandex.ru).

*Marina G. Spasennikova* — Ph.D. in Medicine, Associate Professor, Leading Researcher, N.A. Semashko National Research Institute of Public Health, Moscow, Russian Federation, e-mail: [mspasennikova@gmail.com](mailto:mspasennikova@gmail.com).

### Для цитирования

Ананченкова П.И. Корпоративное обучение как инструмент управления человеческими ресурсами / П.И. Ананченкова, В.И. Бураков, М.Г. Спасенникова // *Baikal Research Journal*. — 2019. — Т. 10, № 3. — DOI : 10.17150/2411-6262.2019.10(3).9.

### For Citation

Ananchenkova P.I., Burakov V.I., Spasennikova M.G. Corporate Training as a Tool Of Human Resource Management. *Baikal Research Journal*, 2019, vol. 10, no. 3. DOI: 10.17150/2411-6262.2019.10(3).9. (In Russian).