

УДК 377

DOI: 10.34670/AR.2026.89.17.028

Генезис и эволюция корпоративного обучения в контексте развития системы дополнительного профессионального образования в Российской Федерации: институциональный анализ

Судин Алексей Андреевич

Ассистент,
Институт перспективных материалов и технологий,
Национальный исследовательский университет «МИЭТ»,
124498, Российская Федерация, Зеленоград, пл. Шокина, 1;
e-mail: sudinaa@mgu.ru

Аннотация

Статья посвящена институциональному анализу генезиса и эволюции корпоративного обучения в России в контексте развития системы дополнительного профессионального образования. В работе рассматривается корпоративное обучение как сложный синтетический институт, сформировавшийся на пересечении государственного регулирования, рыночных механизмов и технологических инноваций. На основе историко-генетического подхода выделяется пять ключевых этапов эволюции: от централизованной советской системы повышения квалификации через стихийный рынок 1990-х и стратегизацию 2000-х к технологической конвергенции и современной адаптации к условиям турбулентности и суверенизации. Особое внимание уделяется трансформации роли корпоративных университетов, конвергенции формального и неформального образования, влиянию цифровизации (LMS, learning analytics) и государственной системы профессиональных стандартов. В статье делается вывод о том, что современное корпоративное обучение в России, унаследовав традиции системности и интегрировав рыночные подходы, превратилось в стратегический инфраструктурный элемент национальной экономики, выполняющий роль связующего звена между потребностями бизнеса и государственной образовательной политикой.

Для цитирования в научных исследованиях

Судин А.А. Генезис и эволюция корпоративного обучения в контексте развития системы дополнительного профессионального образования в Российской Федерации: институциональный анализ // Педагогический журнал. 2026. Т. 16. № 4А. С. 249-255. DOI: 10.34670/AR.2026.89.17.028

Ключевые слова

Дополнительное профессиональное образование, корпоративное обучение, корпоративный университет, институциональный анализ, EdTech, цифровая трансформация, профессиональные стандарты, человеческий капитал.

Введение

Корпоративное обучение – это системная работа по развитию сотрудников внутри компании. С его помощью организации готовят команду к новым задачам, сокращают расходы на найм и адаптацию, повышают производительность и вовлечённость [Корпоративное обучение: зачем нужно и как выстроить, www...].

Феномен корпоративного обучения, понимаемый как целенаправленный, систематический и организованный процесс развития компетенций персонала в интересах достижения стратегических целей организации, в российском социально-экономическом и образовательном пространстве представляет собой сложный синтетический институт. Его становление и развитие неотделимы от общей траектории трансформации системы дополнительного профессионального образования, выступая одновременно и ее продуктом, и драйвером изменений. Главной целью корпоративного обучения является не просто донести необходимую информацию, но изменить поведение сотрудника на рабочем месте, благодаря чему он станет более продуктивным и эффективным. Как правило, данные изменения (применение полученных знаний и навыков на практике) происходят уже за пределами учебной аудитории и непосредственно на рабочем месте [Дьяченко, 2023].

Анализ данного феномена требует применения историко-генетического и институционального подходов, позволяющих выявить преемственность и разрывы, взаимодействие внешних и внутренних факторов, а также его дуальную природу, балансирующую между логикой рыночной эффективности и логикой государственного регулирования. Эволюция корпоративного обучения в России может быть реконструирована через последовательность взаимосвязанных исторических фаз, каждая из которых характеризовалась доминированием определенной парадигмы, институциональной архитектурой и характером взаимодействия с системой дополнительного профессионального образования.

Основная часть

Первый, протоинституциональный этап, завершившийся с распадом СССР, был периодом существования централизованной государственной системы повышения квалификации. В условиях планово-административной экономики любая образовательная активность на производстве была жестко встроена в механизм управления трудовыми ресурсами и подчинена задачам выполнения народно-хозяйственных планов. Обучение имело характер планового, периодического обновления знаний и носило ярко выраженный технократический и нормативный характер, фокусируясь на освоении новых ГОСТов, технологических регламентов, оборудования и производственных методик. Институциональной основой системы выступала разветвленная сеть отраслевых институтов повышения квалификации (ИПК) [Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 № 610, 1995], находившихся в подчинении профильных министерств и ведомств. Их деятельность регламентировалась общегосударственными директивами, а финансирование осуществлялось из бюджета или через сметы государственных предприятий. Участие специалиста в обучении было не столько правом, сколько обязанностью, элементом карьерного роста в рамках единой тарифной сетки. Следовательно, данный период сформировал важнейший инфраструктурный и ментальный

задел – понимание необходимости системного и непрерывного образования для взрослых. Однако всё это происходило в полностью неконкурентной и немаркетинговой среде, где отсутствовали понятия потребительского выбора, конкуренции поставщиков и экономической отдачи от инвестиций в человеческий капитал.

Второй этап, охвативший 1990-е и начало 2000-х годов, стал периодом институционального распада прежней системы и стихийного рыночного генезиса новых практик. Либерализация экономики и приватизация привели к глубокому кризису государственных ИПК, которые лишились планового финансирования и заказов. Возникший институциональный вакуум начал стремительно заполняться зарождающимся рынком образовательных услуг, что ознаменовалось коммерциализацией и активным импортом западных бизнес-моделей. Появление первых частных тренинговых компаний, таких как «Тренинг-Бутик» [Онлайн-школа Тренинг-Бутик, www...] или «Allterra Education» [Тензор // Allterra.ru, www...], стало ответом на острый дефицит компетенций, необходимых для функционирования в рыночных условиях: менеджмента, маркетинга, продаж, финансовой грамотности. Обучение превратилось из планового мероприятия в платную услугу, спрос на которую определялся сиюминутными проблемами выживания бизнеса. На этом этапе произошло характерное разъединение формального и неформального секторов. Государственное дополнительное профессиональное образование, представленное уцелевшими ИПК и университетами, зачастую концентрировалось на выдаче формальных документов (удостоверений о повышении квалификации, дипломов о профессиональной переподготовке) по программам, не всегда отвечавшим реальным запросам рынка. Бизнес же, особенно в секторе малого и среднего предпринимательства, ценил краткосрочные, прикладные тренинги, так называемые «мягкие навыки» (soft skills), которые не требовали официального подтверждения. Это породило два параллельных, слабо сообщающихся мира: мир формальных документов и мир практических, часто разрозненных обучающих мероприятий, эффективность которых почти не подвергалась системной оценке. Принятие Закона РФ «Об образовании» в 1992 году [Российская Федерация. Закон «Об образовании», 1992] легитимизировало дополнительное профессиональное образование как самостоятельный тип образования, однако не создало действенных механизмов его интеграции с динамично меняющейся экономической реальностью.

Третий этап, начавшийся в середине 2000-х и продлившийся до 2010-х годов, ознаменовался консолидацией и стратегизацией корпоративного обучения, наиболее ярким символом чего стало возникновение и расцвет корпоративных университетов. С укреплением крупного корпоративного сектора и стабилизацией макроэкономической ситуации обучение персонала перешло из разряда оперативных расходов в категорию стратегических инвестиций. Ведущие компании, такие как Сбербанк, РЖД, Газпром, Росатом, МТС, трансформировали свои учебные центры в полноценные корпоративные университеты. Миссия этих новых институтов вышла далеко за рамки простой передачи знаний. Они стали инструментами формирования и трансляции единой корпоративной культуры и ценностей, системами управления талантами и развития кадрового резерва, лабораториями стратегического форсайта будущих компетенций, а также платформами для стандартизации лучших управленческих и операционных практик внутри холдинга. Процесс обучения подвергся систематизации: были внедрены комплексные модели компетенций, многоуровневые системы оценки (метод «360 градусов» [Метод оценки «360 градусов», 2024], Assessment Centre [то такое ассесмент-центр, 2024]), платформы управления обучением (LMS). Образовательная деятельность стала измеримой и тесно

увязанной с индивидуальными карьерными траекториями сотрудников. Параллельно произошла четкая сегментация рынка поставщиков: выделились внешние тренинговые и консалтинговые компании, внутренние учебные структуры корпораций и классические вузы, пытавшиеся адаптироваться к новым запросам. Важным трендом этого периода стало начало конвергенции с формальным дополнительным профессиональным образованием: ведущие корпоративные университеты стали активно получать образовательные лицензии, чтобы их наиболее успешные внутренние программы могли завершаться выдачей документов государственного образца о повышении квалификации или профессиональной переподготовке, тем самым усиливая свой статус и ценность для сотрудников.

Четвертый этап, охвативший 2010-е и начало 2020-х годов, прошел под знаком технологической и нормативной конвергенции, где на развитие института корпоративного обучения синхронно влияли два мегатренда: цифровая трансформация и усиление роли государства в регулировании сферы квалификаций. В области педагогического дизайна произошла революция, связанная с массовым переходом к смешанным и полностью дистанционным форматам, использованию микрообучения и массовых открытых онлайн-курсов. Контент стал доступным по запросу, что позволило реализовать принцип персонализации через построение индивидуальных образовательных траекторий на основе диагностики дефицита компетенций. Возникло и стало развиваться направление *data-driven learning analytics* – это использование больших данных, собираемых LMS, для анализа поведения обучающихся, адаптации образовательного контента, прогнозирования отсева и, что наиболее важно, оценки влияния обучения на бизнес-показатели с использованием моделей Киркпатрика и Филлипса [Модель Киркпатрика для оценки эффективности обучения, 2022]. Параллельно инициированная государством разработка и внедрение системы профессиональных стандартов, а также создание Национальной системы квалификаций сформировали новый нормативный каркас для всего дополнительного профессионального образования. Корпоративное обучение стало ключевым механизмом приведения реальных компетенций работников в соответствие с требованиями профстандартов, особенно в регулируемых отраслях, таких как транспорт, энергетика или педагогика. Это привело к углублению институциональной конвергенции: внутренние корпоративные программы стали целенаправленно разрабатываться с оглядкой на профстандарты, а корпоративные университеты и учебные центры начали активно проходить аккредитацию в качестве центров оценки квалификаций. Акцент в обучении сместился с разовых мероприятий на непрерывный процесс, интегрированный в рабочий поток, посредством коучинга, наставничества и системы электронной поддержки деятельности.

Современный, пятый этап, начавшийся в 2022 году, определяется адаптацией института корпоративного обучения к условиям высокой турбулентности и процессами его суверенизации. Пандемия COVID-19, выполнив роль необратимого катализатора, окончательно легитимизировала гибридные и дистанционные форматы как новую норму, доказав их операционную и экономическую эффективность. Последующие геополитические изменения и уход с российского рынка ряда международных образовательных платформ и технологий стимулировали бурный рост отечественных EdTech-решений, одни из примеров – это: Skyeng [Онлайн-школа английского языка Skyeng, [www...](http://www.skyeng.ru)], «Яндекс. Практикум» [Практикум по веб-разработке от Яндекса, [www...](http://www.yandex.ru/praktikum)], iSpring [Система дистанционного обучения и вебинаров // iSpring, [www...](http://www.ispring.ru)], Фоксфорд [Учебный центр «Фоксфорд», [www...](http://www.foxford.ru)]. Возникла масштабная

задача не просто импортозамещения, а создания конкурентоспособной национальной EdTech-экосистемы, интегрированной с корпоративными LMS и системами управления талантами. В содержательном плане в корпоративные образовательные программы все активнее интегрируются компоненты, направленные на внутреннюю мобилизацию, укрепление корпоративной идентичности и адаптацию к работе в новых экономических реалиях, включая импортозамещение, релокацию производств и работу в условиях санкционного давления. Резко возрос спрос на программы быстрой переквалификации, микро-сертификации и гибких форматов, позволяющие организациям с максимальной гибкостью и скоростью реагировать на вызовы внешней среды. В заключении стоит отметить, что в современных конкурентных условиях рынка труда дополнительное профессиональное образование представляет собой значимый фактор в процессе адаптации молодых людей к современным условиям рынка труда. Оно способствует приобретению молодыми специалистами актуальных навыков и знаний, соответствующих требованиям рынка, что повышает их конкурентоспособность и способствует построению успешной карьеры [Судин, 2025].

Заключение

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о глубокой исторической и институциональной специфике российского феномена корпоративного обучения. Его современное состояние является результатом сложного синтеза унаследованной от советской эпохи традиции системного, централизованного подхода к развитию кадров (теперь реализуемого на уровне отдельной корпорации) и рыночно-импортированной культуры бизнес-образования, основанной на конкуренции, клиентоориентированности и измерении эффективности. Данный институт функционирует в точке пересечения трех мощных логик: логики государственного регулирования, логики рыночной эффективности бизнеса и логики технологических инноваций. Он успешно выполняет роль «буфера» и «переводчика», адаптируя общенациональные образовательные инициативы к конкретным потребностям предприятий и переводя формальные требования профстандартов в практические учебные модули. Высокая адаптивность к кризисам, продемонстрированная на протяжении всей его эволюции, свидетельствует о зрелости и устойчивости данного института. Перспективные векторы развития лежат в области углубления синергии между государственной политикой в сфере квалификаций и корпоративными образовательными экосистемами, развития отечественной, основанной на доказательных данных методологии оценки эффективности обучения, а также построения сквозных систем цифровых образовательных профилей и портфолио, признаваемых как работодателями, так и государством. В итоге корпоративное обучение утвердилось не как периферийная кадровая функция, а как стратегический инфраструктурный элемент национальной экономики, от эффективности которого напрямую зависит конкурентоспособность страны в условиях формирующейся новой геоэкономической и технологической парадигмы.

Библиография

1. Дьяченко В.В. Проблемы переноса обучения на практику в процессе корпоративного обучения в современных организациях // Актуальные исследования. 2023. № 17-2 (147). С. 15-18.
2. Корпоративное обучение: зачем нужно и как выстроить // iSpring. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/korporativnoe-obuchenie>

3. Метод оценки «360 градусов»: как применять и как правильно составить опросник // iSpring. 2024. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/metod-otsenki-360-gradusov>
4. Модель Киркпатрика для оценки эффективности обучения: как ее использовать // Skillbox Media. 2022. URL: <https://skillbox.ru/media/corptrain/model-kirkpatricka-dlya-otsenki-effektivnosti-obucheniya-kak-ee-ispolzovat/>
5. Онлайн-школа английского языка Skyeng // Skyeng. URL: <https://skyeng.ru/>
6. Онлайн-школа Тренинг-Бутик // Tboutique.ru. URL: <https://tboutique.ru/>
7. Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 № 610 (ред. от 31.03.2003) «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7068/
8. Практикум по веб-разработке от Яндекса // Яндекс Практикум. URL: <https://practicum.yandex.ru/>
9. Российская Федерация. Законы. Об образовании: закон РФ от 10.07.1992 № 3266-1. Документ утратил силу // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1888/
10. Система дистанционного обучения и вебинаров // iSpring. URL: <https://www.ispring.ru/>
11. Судин А.А. Дополнительное профессиональное образование как инструмент адаптации молодежи на рынке труда // Современная российская молодежь: ее социальная ответственность и потенциал в развитии страны (к 270-летию Московского университета): XIX Международная научная конференция «Сорокинские чтения – 2025»; 17 февраля 2025 г.: Сборник материалов. М.: МАКС Пресс, 2025. С. 641-642.
12. Тензор // Allterra.ru. URL: <https://allterra.ru/>
13. Учебный центр «Фоксфорд» // Фоксфорд. URL: <https://foxford.ru/>
14. Что такое ассесмент-центр (Assessment Centre) и как его проводят // iSpring. 2024. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/chto-takoe-assessment-centre>

Genesis and Evolution of Corporate Training in the Context of the Development of the Continuing Professional Education System in the Russian Federation: An Institutional Analysis

Aleksei A. Sudin

Assistant,
Institute of Advanced Materials and Technologies,
National Research University of Electronic Technology (MIET),
124498, 1, Shokina Sq., Zelenograd, Russian Federation;
e-mail: sudinaa@mgpu.ru

Abstract

The article is devoted to an institutional analysis of the genesis and evolution of corporate training in Russia in the context of the development of the continuing professional education system. The paper considers corporate training as a complex synthetic institution that has been formed at the intersection of state regulation, market mechanisms and technological innovations. Based on a historical-genetic approach, five key stages of evolution are identified: from the centralized Soviet system of professional development through the spontaneous market of the 1990s and the strategization of the 2000s to technological convergence and modern adaptation to conditions of turbulence and sovereignization. Special attention is paid to the transformation of the role of corporate universities, the convergence of formal and non-formal education, the impact of digitalization (LMS, learning analytics) and the state system of professional standards. The article concludes that modern corporate training in Russia, having inherited the traditions of systematicity and integrated market approaches, has turned into a strategic infrastructural element of the national economy, acting as a link between business needs and state educational policy.

For citation

Sudin A.A. (2026) Genesis i evolyutsiya korporativnogo obucheniya v kontekste razvitiya sistemy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya v Rossiyskoy Federatsii: institutsional'nyy analiz [Genesis and Evolution of Corporate Training in the Context of the Development of the Continuing Professional Education System in the Russian Federation: An Institutional Analysis]. *Pedagogicheskiy zhurnal* [Pedagogical Journal], 16 (4A), pp. 249-255. DOI: 10.34670/AR.2026.89.17.028

Keywords

Continuing professional education, corporate training, corporate university, institutional analysis, EdTech, digital transformation, professional standards, human capital.

References

1. Assessment Centre: Chto eto i kak ego provodyat [What is an Assessment Centre and how is it conducted]. (2024). *iSpring*. <https://www.ispring.ru/elearning-insights/chto-takoe-assessment-centre>
2. Dyachenko, V. V. (2023). Problemy perenosa obucheniya na praktiku v protsesse korporativnogo obucheniya v sovremennykh organizatsiyakh [Problems of transferring learning to practice in the process of corporate training in modern organizations]. *Actual Research*, (17-2), 15-18.
3. Korporativnoe obuchenie: zachem nuzhno i kak vystroit [Corporate training: Why it is needed and how to build it]. (n.d.). *iSpring*. <https://www.ispring.ru/elearning-insights/korporativnoe-obuchenie>
4. Metod otsenki "360 gradusov": kak primenyat i kak pravilno sostavit oprosnik [The 360-degree assessment method: How to apply it and how to properly compile a questionnaire]. (2024). *iSpring*. <https://www.ispring.ru/elearning-insights/metod-otsenki-360-gradusov>
5. Model Kirkpatrika dlya otsenki effektivnosti obucheniya: kak ee ispolzovat [The Kirkpatrick model for assessing the effectiveness of training: How to use it]. (2022). *Skillbox Media*. <https://skillbox.ru/media/corptrain/model-kirkpatricka-dlya-otsenki-effektivnosti-obucheniya-kak-eye-ispolzovat/>
6. Onlayn-shkola angliyskogo yazyka Skyeng [Skyeng online English language school]. (n.d.). *Skyeng*. <https://skyeng.ru/>
7. Onlayn-shkola Trening-Butik [Trening-Butik online school]. (n.d.). *Tboutique.ru*. <https://tboutique.ru/>
8. Postanovlenie Pravitelstva RF ot 26.06.1995 № 610 "Ob utverzhdenii Tipovogo polozheniya ob obrazovatel'nom uchrezhdenii dopolnitelnogo professional'nogo obrazovaniya (povysheniya kvalifikatsii) spetsialistov" [Decree of the Government of the Russian Federation No. 610 of 06/26/1995 "On approval of the Model regulation on an educational institution of additional professional education (advanced training) of specialists"]. (1995). *ConsultantPlus*. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7068/
9. Praktikum po web-razrabotke ot Yandeksa [Yandex Practicum in web development]. (n.d.). *Yandex Practicum*. <https://practicum.yandex.ru/>
10. Russian Federation. Laws. On Education: Law of the Russian Federation No. 3266-1 of 07/10/1992. (1992). *ConsultantPlus*. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1888/
11. Sistema distantsionnogo obucheniya i webinarov [Distance learning and webinar system]. (n.d.). *iSpring*. <https://www.ispring.ru/>
12. Sudin, A. A. (2025). Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie kak instrument adaptatsii molodyozhi na rynke truda [Continuing professional education as a tool for youth adaptation in the labor market]. In *Modern Russian youth: their social responsibility and potential in the country's development (to the 270th anniversary of Moscow University): XIX International Scientific Conference "Sorokin Readings – 2025"* (pp. 641-642). MAKS Press.
13. Tenzor [Tensor]. (n.d.). *Allterra.ru*. <https://allterra.ru/>
14. Uchebnyy tsentr «Foksford» [Foxford Training Center]. (n.d.). *Foxford*. <https://foxford.ru/>