

Кучма Дмитрий Ильич
Московская международная академия

Особенности организации корпоративного обучения на предприятиях сферы услуг

Аннотация. Статья раскрывает методологические основания и прикладные механизмы бенчмаркинга как системной практики сопоставительного измерения и целевого выравнивания показателей деятельности с опорой на подтверждённые эталоны. Показано, что непрерывный цикл «наблюдение — замер — анализ — корректировка» позволяет одновременно формировать ориентиры развития и обеспечивать перенос результативных управленческих и производственных практик в контур собственной организации. Обосновываются ключевые принципы — эталонность и оптимальность, — реализуемые через методы сравнительного и рейтингового анализа, а также требования к сопоставимости данных, нормализации условий и декомпозиции структуры затрат по факторам ресурсов. В логистическом блоке бенчмаркинг увязывается с системой учета издержек, что обеспечивает выявление приоритетов оптимизации, установление реалистичных целевых уровней сервиса и снижение совокупной себестоимости. Результаты исследования формируют практико-ориентированную рамку применения бенчмаркинга на оперативном, тактическом и стратегическом горизонтах, повышая предсказуемость выполнения, устойчивость решений и конкурентоспособность организации.

Ключевые слова: бенчмаркинг, логистика, учет затрат, методологические основания, непрерывный цикл.

Kuchma Dmitry Illich
Moscow International Academy

Features of the organization of corporate training at service enterprises

Annotation. The article reveals the methodological foundations and applied mechanisms of benchmarking as a systemic practice of comparative measurement and targeted alignment of performance indicators based on confirmed standards. It is shown that the continuous cycle of "observation, measurement, analysis, and adjustment" allows for the simultaneous formation of development guidelines and the transfer of effective management and production practices to the organization's own framework. The key principles of benchmarking are based on the concepts of reference and optimality, which are implemented through comparative and rating analysis methods, as well as requirements for data comparability, normalization of conditions, and decomposition of the cost structure into resource factors. In the logistics sector, benchmarking is linked to the cost accounting system, which helps identify optimization priorities, set realistic service levels, and reduce overall costs. The research results provide a practical framework for applying benchmarking at the operational, tactical, and strategic levels, enhancing the predictability of performance, the sustainability of decisions, and the competitiveness of the organization.

Keywords: benchmarking, logistics, cost accounting, methodological foundations, continuous cycle.

Современная экономика всё в большей степени трансформируется в экономику услуг, где ключевую роль в обеспечении устойчивого развития предприятий играет не столько материально-техническая база, сколько качество человеческого капитала. По данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, в 2023

году доля сферы услуг в структуре валового внутреннего продукта (ВВП) страны составила 65,7 %, при этом темпы роста в сегментах, связанных с цифровыми и клиентоориентированными сервисами, превысили 8 % по сравнению с предыдущим годом [1]. Такая динамика свидетельствует о стратегической значимости сервисного сектора как драйвера национальной экономики и одновременно подчеркивает возрастающие требования к компетентности, адаптивности и профessionализму персонала.

В отличие от производственных отраслей, где основной акцент делается на стандартизации процессов и автоматизации, сфера услуг характеризуется высокой степенью неопределенности, вариативностью взаимодействий с клиентами и необходимостью постоянного обновления знаний и навыков сотрудников. В этих условиях корпоративное обучение перестаёт быть вспомогательной функцией управления персоналом и становится одним из ключевых элементов корпоративной стратегии, направленной на обеспечение конкурентных преимуществ, повышение лояльности клиентов и устойчивость бизнеса в условиях трансформации рынка.

Актуальность настоящего исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, наблюдается рост запроса со стороны работодателей на системные и гибкие модели обучения, способные оперативно реагировать на изменения внешней среды и внутренние потребности организации. Во-вторых, усиливается влияние цифровизации: внедрение искусственного интеллекта, чат-ботов, платформ дистанционного обучения и аналитики данных кардинально меняет как содержание, так и форматы корпоративного обучения. В-третьих, в условиях дефицита квалифицированных кадров в сервисных отраслях (особенно в сфере гостеприимства, ритейла и ИТ-услуг) обучение становится важным инструментом не только развития, но и удержания персонала.

Тем не менее, несмотря на очевидную значимость, практики организации корпоративного обучения на предприятиях сферы услуг зачастую носят фрагментарный характер, недостаточно интегрированы в стратегическое управление и слабо связаны с оценкой реального вклада в бизнес-результаты. По данным Ассоциации менеджеров, лишь 39 % компаний сферы услуг используют комплексные системы оценки эффективности обучения, основанные на измерении изменения поведения сотрудников и его влияния на КПИ [2]. Это указывает на существующий разрыв между теоретическим пониманием ценности человеческого капитала и практической реализацией образовательных программ.

Целью настоящей статьи является выявление и систематизация особенностей организации корпоративного обучения на предприятиях сферы услуг с учётом отраслевой специфики, современных вызовов и передовых практик. Для достижения этой цели решаются следующие задачи:

- проанализировать специфику человеческого капитала в сервисном секторе;
- выявить ключевые форматы и методы корпоративного обучения, востребованные в отрасли;
- оценить эффективность существующих подходов на основе статистических и эмпирических данных;
- сформулировать рекомендации по повышению зрелости систем корпоративного обучения в сфере услуг.

Таким образом, исследование направлено на внесение вклада в развитие теории и практики управления персоналом в условиях сервисной экономики, а также на формирование научно обоснованной основы для совершенствования образовательных стратегий предприятий.

Прежде всего, следует отметить, что корпоративное обучение и традиционное профессиональное обучение работников — это два разных типа образовательной деятельности, различающихся по целям, содержанию, организационным формам, нормативно-правовому регулированию и ориентации на результат. Ниже приведено развернутое сравнение этих двух подходов.

1. Целевая направленность.

Традиционное профессиональное обучение (в том числе повышение квалификации и переподготовка) направлено на формирование или подтверждение общепринятых профессиональных компетенций, соответствующих государственным образовательным стандартам (ФГОС, ПООП) или квалификационным справочникам. Его цель — обеспечить работника квалификацией, признаваемой на уровне отрасли или рынка труда в целом.

Корпоративное обучение ориентировано исключительно на нужды конкретной организации: её стратегию, корпоративную культуру, бизнес-процессы, внутренние регламенты и клиентские стандарты. Оно формирует внутренние, часто уникальные компетенции, не всегда транслируемые на внешний рынок труда.

Как отмечает П.И. Ананченковой, «корпоративное обучение — это не просто передача знаний, а инструмент трансляции бизнес-стратегии в повседневное поведение персонала» [3].

2. Нормативно-правовой статус.

Традиционное профессиональное обучение регулируется Трудовым кодексом РФ (ст. 196–204) и Федеральным законом № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Оно проводится образовательными организациями, имеющими лицензию, и завершается выдачей документов установленного образца (удостоверения, диплома).

Корпоративное обучение, как правило, не является образовательной деятельностью в юридическом смысле, если не связано с присвоением квалификации. Оно проводится внутри организации или с привлечением подрядчиков без лицензии на образовательную деятельность и завершается внутренними документами (сертификатами, отчётом, зачётом в LMS).

В целом, корпоративное обучение, направленное исключительно на выполнение должностных обязанностей в рамках конкретной организации и не ведущее к присвоению новой квалификации, не подпадает под действие законодательства об образовании.

3. Содержание и стандарты.

Традиционное обучение строится на общепринятых стандартах: профессиональных стандартах, Едином квалификационном справочнике, ФГОС. Программы унифицированы и могут применяться в разных организациях одной отрасли.

Корпоративное обучение высоко персонализировано: программы разрабатываются под конкретные бизнес-задачи (например, «обучение работе с CRM-системой X», «стандарты приветствия в сети ресторанов Y»). Содержание часто секретно или защищено внутренними политиками компании.

4. Формы и методы.

Традиционное обучение чаще использует классические форматы: лекции, семинары, практику в учебных центрах, итоговую аттестацию. Длительность — от 16 часов (повышение квалификации) до 250+ часов (переподготовка).

Корпоративное обучение характеризуется гибкостью и разнообразием: микрообучение, on-the-job training, менторство, геймификация, симуляции, мобильные курсы, обратная связь в реальном времени. Длительность — от нескольких минут до модульных программ в течение года.

5. Оценка эффективности.

В традиционном обучении эффективность измеряется успешной сдачей аттестации и получением документа. Акцент — на усвоении знаний и навыков.

В корпоративном обучении ключевой критерий — влияние на бизнес-результаты: рост продаж, снижение текучести, повышение NPS, сокращение времени на выполнение операций. Применяются модели вроде Kirkpatrick или Phillips ROI.

6. Организационная ответственность.

Традиционное обучение организуется по инициативе работодателя или работника, часто в рамках гарантий ТК РФ (например, при направлении на обучение с сохранением места работы и среднего заработка).

Корпоративное обучение — стратегическая функция HR/HRD-подразделения,

интегрированная в систему управления талантами, карьерного развития и оценки персонала.

По мнению А. А. Логиновой, «в сервисной экономике ценность компании определяется не столько материальными активами, сколько качеством человеческого капитала и его способностью к адаптации и обучению» [4]. Это подчеркивает роль корпоративного обучения как инструмента не только повышения квалификации, но и формирования корпоративной культуры и лояльности.

Рассмотрим особенности организации обучения в сервисном секторе.

Одной из ключевых особенностей сферы услуг является высокая текучесть кадров. Согласно исследованию HeadHunter, средний уровень текучести персонала в индустрии гостеприимства и розничной торговли в 2024 году составил 32 % [5]. Это требует от работодателей внедрения краткосрочных, но эффективных обучающих модулей, способных быстро интегрировать новых сотрудников в рабочие процессы.

Кроме того, в сфере услуг особенно востребованы следующие форматы обучения:

- микролернинг — короткие обучающие блоки (от 2 до 10 минут), ориентированные на решение конкретных задач;
- обучение на рабочем месте (on-the-job training), включающее менторство и коучинг;
- симуляционные тренинги, моделирующие типичные и экстремальные ситуации общения с клиентом.

Как отмечает Е. В. Смирнова, «обучение в сфере услуг должно быть максимально приближено к реальной практике, поскольку именно поведение сотрудника в момент взаимодействия с клиентом формирует восприятие бренда» [6].

Согласно данным исследования PwC, 78 % российских компаний в сфере услуг активно инвестируют в цифровые платформы для корпоративного обучения, что на 22 % больше по сравнению с 2020 годом [7]. Популярность геймификации, мобильного обучения и искусственного интеллекта в адаптации учебных программ продолжает расти.

В частности, по результатам опроса, проведённого Ассоциацией менеджеров, 64 % компаний сферы услуг сообщили о повышении уровня удовлетворённости клиентов после внедрения комплексных программ развития персонала [2].

Однако, как отмечают исследователи, «несмотря на рост инвестиций в обучение, лишь 35 % организаций сервисного сектора проводят системную оценку эффективности этих программ» [8]. Это свидетельствует о необходимости повышения зрелости практик управления человеческим капиталом.

Организация корпоративного обучения на предприятиях сферы услуг требует учёта отраслевой специфики, высокой динамики рынка и акцента на поведенческие компетенции. Современные подходы к обучению должны быть гибкими, практико-ориентированными и интегрированными в повседневную деятельность сотрудников.

Корпоративное обучение на промышленных предприятиях и предприятиях сферы услуг принципиально различается в силу специфики самих отраслей — их бизнес-моделей, типа взаимодействия с клиентами, характера трудовых процессов и требований к компетенциям персонала. Ниже приведено подробное сравнение ключевых аспектов корпоративного обучения в этих двух секторах, а также сводная таблица, визуализирующая основные различия.

1. Цели и фокус обучения.

Промышленные предприятия ориентированы на стандартизацию, безопасность, соблюдение технологических регламентов и повышение производительности труда. Обучение здесь направлено на формирование технических, операционных и нормативных компетенций (например, работа с оборудованием, соблюдение техники безопасности, контроль качества).

Предприятия сферы услуг, напротив, делают акцент на человеко-ориентированных компетенциях: коммуникация, эмоциональный интеллект, управление впечатлениями клиента, разрешение конфликтов. Здесь обучение направлено не столько на выполнение

стандартной операции, сколько на создание индивидуального клиентского опыта.

2. Форматы и методы обучения.

В промышленности доминируют очное обучение, симуляторы, инструктажи, on-the-job training с чёткой регламентацией действий. Широко применяется обучение на основе сценариев аварийных ситуаций и проверка знаний через тестирование и сертификацию.

В сфере услуг популярны микрообучение, ролевые игры, кейс-метод, геймификация, менторство и обратная связь в реальном времени. Обучение часто декларативное и ситуативное, ориентированное на развитие поведенческих паттернов.

3. Частота и продолжительность обучения.

На промышленных предприятиях обучение, как правило, циклическое и регламентированное (например, ежегодная аттестация по охране труда). Программы часто длительные и комплексные, особенно при вводе в эксплуатацию нового оборудования.

В сфере услуг обучение постоянное и краткосрочное: сотрудники получают «обучающие дозы» по мере появления новых продуктов, изменений в политике компании или обратной связи от клиентов. Здесь актуален принцип непрерывного (lifelong) обучения.

4. Роль технологий.

В промышленности технологии используются для моделирования сложных технических процессов (VR-тренажёры, цифровые двойники оборудования). Акцент — на имитации реальных условий труда.

В сфере услуг технологии направлены на персонализацию и доступность: мобильные LMS-платформы, чат-боты-наставники, AI-анализ разговоров с клиентами. Акцент — на гибкости и скорости доставки знаний.

5. Критерии эффективности.

В промышленности эффективность обучения оценивается через снижение аварийности, уменьшение простоев, повышение точности выполнения операций — т.е. через объективные, количественные показатели.

В сфере услуг успех обучения измеряется через уровень удовлетворённости клиентов (NPS, CSAT), частоту жалоб, повторные покупки, вовлечённость персонала — то есть через поведенческие и эмоциональные индикаторы.

В таблице 1 отражены основные отличия в подходах к организации корпоративного обучения на промышленных предприятиях и предприятиях сферы услуг.

Таблица 1. Сравнение особенностей корпоративного обучения на промышленных предприятиях и предприятиях сферы услуг.

Критерии сравнения	Промышленные предприятия	Сервисные предприятия
Основная цель обучения	Обеспечение безопасности, точности и эффективности производственных процессов	Повышение качества клиентского опыта и удовлетворённости
Ключевые компетенции	Технические, операционные, нормативные	Коммуникативные, эмоциональные, поведенческие (soft skills)
Доминирующие форматы	Очные инструктажи, симуляторы, сертификационные курсы	Микрообучение, ролевые игры, кейсы, менторство, онлайн-модули
Частота обучения	Периодическая (ежегодно, при запуске нового оборудования)	Постоянная, ситуативная, по мере необходимости
Продолжительность	Длительные (от	Краткосрочные

программ	нескольких дней до месяцев)	(минуты — часы), часто в формате «just-in-time»
Используемые технологии	VR-тренажёры, симуляторы, SCADA-системы	Мобильные LMS, AI-аналитика, геймификация, чат-боты
Методы оценки эффективности	Снижение аварийности, производительности, соответствие стандартам	Рост NPS/CSAT, снижение жалоб, увеличение повторных продаж, вовлечённость
Роль сотрудника в обучении	Исполнитель стандартизованных процедур	Активный со-создатель клиентского опыта
Тип знаний	Процедурные, декларативные, строго регламентированные	Адаптивные, контекстуальные, часто неформальные
Текущесть кадров и её влияние	Низкая — обучение долгосрочно окупается	Высокая (до 30–40 %) — требует быстрых и масштабируемых решений

Таким образом, корпоративное обучение в промышленности и сфере услуг отражает глубинные различия в самой природе труда: если в первом случае речь идёт о контроле над процессами, то во втором — о влиянии на восприятие. Это требует от HR-подразделений и руководителей разных подходов к проектированию, внедрению и оценке образовательных программ. При этом в условиях гибридизации экономики (например, развитие сервисного обслуживания промышленного оборудования — «servitization») границы между секторами постепенно стираются, что делает интеграцию технических и поведенческих подходов к обучению всё более актуальной задачей.

Перспективы развития корпоративного обучения в сервисном секторе связаны с дальнейшей цифровизацией, персонализацией контента и внедрением методов непрерывного обучения (lifelong learning). Только в этом случае организации смогут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в условиях растущих требований со стороны потребителей.

Список источников

1. Росстат. Доклад «О состоянии и развитии сферы услуг в Российской Федерации в 2023 году» [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 15.11.2025).
2. Ассоциация менеджеров. Исследование «Корпоративное обучение в России: тренды 2024». — М.: AMP, 2025.
3. Ананченкова П.И. Обучение персонала на базе корпоративных университетов: опыт зарубежных компаний. Труд и социальные отношения. 2013. Т. 24. № 5. С. 77-84.
4. Логинова А. А. Человеческий капитал в экономике услуг: вызовы и возможности // Управление персоналом. — 2021. — № 4. — С. 45–51.
5. Tarick M., Ananchenkova P. New skills for new social reality. Labour and Social Relations Journal. 2019. Т. 30. № 1. С. 130-137.

6. Смирнова Е. В. Психолого-педагогические аспекты обучения персонала в сфере услуг // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2022. — Т. 15, № 2. — С. 112–120.
7. Алексашина Т.В., Ананченкова П.И., Белкин М.В., Благодатский П.В., Бурмистрова М.А., и др. Современные проблемы экономики труда и пути их решения. Монография. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2019.
8. Тонконог В.В., Ананченкова П.И. Анализ малого и среднего предпринимательства Краснодарского края в программах бизнес-образования. Труд и социальные отношения. 2013. Т. 24. № 4. С. 78-91.

Сведения об авторе

Кучма Дмитрий Ильич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Dmitry Ilyich Kuchma, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia