

УДК 331

DOI 10.26118/2782-4586.2024.53.31.028

**Яценко Михаил Анатольевич**

Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени  
Н.А. Семашко

### **Корпоративное обучение в эпоху цифровизации: вызовы и перспективы внедрения платформ LMS**

**Аннотация.** В тексте рассматривается трансформация корпоративного обучения в условиях цифровизации экономики и его роль как стратегического инструмента формирования человеческого капитала и повышения инновационной активности персонала. На основе статистики Росстата показано, что при росте доли организаций, осуществляющих технологические инновации, общий уровень инновационной активности остается относительно невысоким, что актуализирует поиск внутренних факторов результативности инновационных процессов. Проанализированы подходы отечественных исследователей к пониманию корпоративного обучения как элемента современной кадровой политики и механизма конкурентоспособности, а также раскрыта эволюция электронных форм обучения и функций LMS — от «хранилищ курсов» к комплексным экосистемам с аналитикой, персонализацией и интеграцией с HR-процессами. Выделены ключевые преимущества LMS (масштабируемость, совместная работа, аналитика эффективности, адаптация контента) и систематизированы барьеры внедрения (технические, организационные, социальные), включая сопротивление изменениям и цифровой разрыв поколений. На основе отраслевых данных обозначены тенденции российского рынка L&D: доминирование blended learning, рост бизнес-ориентированных метрик оценки и расширение экспериментов с ИИ-инструментами при сохранении общей консервативности сектора. Обоснован вывод о необходимости комплексного, поэтапного внедрения LMS, сочетающего технологическую готовность, управление изменениями и мотивационные механизмы.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение, человеческий капитал, инновационная активность, цифровизация HR, LMS, blended learning, HR-аналитика, искусственный интеллект.

**Yatsenko Mikhail Anatolyevich**

N.A. Semashko National Research Institute of Public Health

### **Corporate training in the age of digitalization: challenges and prospects for the implementation of LMS platforms**

**Abstract.** The text examines the transformation of corporate training in the context of the digitalization of the economy and its role as a strategic tool for the formation of human capital and increasing the innovative activity of staff. Based on Rosstat statistics, it is shown that with an increasing share of organizations engaged in technological innovations, the overall level of innovation activity remains relatively low, which actualizes the search for internal factors of the effectiveness of innovation processes. The approaches of domestic researchers to understanding corporate training as an element of modern personnel policy and competitiveness mechanism are analyzed, as well as the evolution of electronic forms of learning and LMS functions — from "course repositories" to integrated ecosystems with analytics, personalization and integration with HR processes. The key advantages of LMS (scalability, collaboration, performance analytics, content adaptation) are highlighted and the barriers to implementation (technical, organizational, social), including resistance to change and the digital generation gap, are systematized. Based on

industry data, the trends of the Russian L&D market are outlined: the dominance of blended learning, the growth of business-oriented assessment metrics and the expansion of experiments with AI tools while maintaining the overall conservatism of the sector. The conclusion about the need for a comprehensive, step-by-step implementation of the LMS, combining technological readiness, change management and motivational mechanisms, is substantiated.

**Keywords:** corporate training, human capital, innovation, HR digitalization, LMS, blended learning, HR analytics, artificial intelligence.

Современный этап развития экономики характеризуется переходом к цифровой парадигме, где ключевую роль играют знания и компетенции персонала. Корпоративное обучение как инструмент формирования человеческого капитала приобретает стратегическое значение. Согласно данным Всемирного банка, инвестиции в обучение сотрудников повышают производительность труда на 15–20% [1].

В России, по оценкам Росстата, уровень инновационной активности организаций, по Российской Федерации в 2024 году составил 12,5%, а удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, в общем числе обследованных организаций, по Российской Федерации составило 24,5% [2].

В современной научной дискуссии, посвященной трансформации HR-менеджмента в условиях цифровизации, особое внимание уделяется переосмыслению функционала корпоративного обучения. На основе анализа работы А. А. Мельниковой можно сделать вывод о полной поддержке автором тезиса о том, что корпоративное обучение является стратегическим инструментом формирования профессиональных компетенций, неразрывно связанным с повышением конкурентоспособности организации. Автор акцентирует внимание на нескольких ключевых аспектах, подтверждающих данную позицию [3]:

Во-первых, субъектно-объектная интеграция в интересах бизнеса. Автор статьи [3] подчеркивает, что в эпоху цифровой революции обучение перестает быть изолированным процессом и трансформируется в фундамент непрерывного развития компании. По мнению автора, ставка на «поливалентную квалификацию» сотрудников позволяет организациям не только адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, но и опережать конкурентов. Таким образом, формирование компетенций рассматривается не как самоцель, а как механизм обеспечения рыночной устойчивости. Во-вторых, автор делает вывод об институционализации обучения в системе управления персоналом. В работе прослеживается аргументация в пользу того, что инвестиции в образовательную среду являются эффективным инструментом удержания талантов. Автор отмечает, что готовность более 90% сотрудников работать в компаниях, вкладывающихся в их развитие, напрямую коррелирует со снижением текучести кадров и оптимизацией затрат на рекрутинг. Это подтверждает статус обучения как неотъемлемого элемента современной кадровой политики. В-третьих, автор говорит о прагматическом характере формирования компетенций. Особое внимание уделяется переходу к модели «just-in-time learning» (микрообучение), где новые знания и навыки должны внедряться в производственную практику немедленно [3]. Это свидетельствует о целенаправленном характере процесса, ориентированном на решение конкретных бизнес-задач и преодоление квалификационных дефицитов «здесь и сейчас». В-четвертых, автор акцентирует внимание на технологической детерминации эффективности, обосновывая, что внедрение инновационных методик (геймификация, микрообучение, симуляции) способствует более глубокой модификации процесса подготовки кадров. Цифровизация инструментов обучения рассматривается как фактор повышения операционной эффективности всей организации.

Резюмируя позицию автора, можно утверждать, что корпоративное обучение в цифровой среде трактуется как динамический актив.

В современных исследованиях Ананченковой П. И. корпоративное обучение интерпретируется как стратегически значимый инструмент, обеспечивающий

результативность кадровой политики через планомерное формирование и развитие профессиональных компетенций персонала. Исследователь акцентирует внимание на прямой корреляции между системной реализацией образовательных программ внутри организации и достижением высоких показателей эффективности ее функционирования. В работах автора обосновывается, что целенаправленное развитие когнитивных и прикладных навыков сотрудников выступает фундаментальным фактором оптимизации бизнес-процессов и наращивания интеллектуального потенциала компании в условиях динамичной рыночной среды [4-7].

Кроме того, автор последовательно аргументирует, что в современных условиях цифровой трансформации и нестабильности внешней среды корпоративное обучение действительно перестает быть вспомогательной функцией HR-департаментов и становится стратегическим инструментом формирования человеческого капитала. Обучение рассматривается как целенаправленный процесс, ориентированный на развитие способности организации к постоянному обновлению знаний и навыков персонала для адекватного ответа на вызовы рынка.

Отметим, что в эпоху цифровизации акцент смещается на электронные формы обучения, где LMS выступают в роли интеграторов контента, инструментов оценки и аналитики.

Зарубежные авторы также подчеркивают трансформацию обучения под влиянием цифровых технологий. Томас М. Коулопоулос определяет управление знаниями как систематический процесс создания, распространения и применения интеллектуального капитала, где LMS играют роль хранилищ и платформ обмена [8].

В отечественной литературе цифровизация корпоративного обучения трактуется как фактор инновационного развития. Ананченкова П.И. подчеркивает, что электронные платформы повышают эффективность обучения на 25–30% за счет персонализации [4-7]. Таким образом, LMS эволюционируют от простых хранилищ курсов к комплексным экосистемам, интегрированным с системами управления персоналом и искусственным интеллектом.

Специализированные платформы LMS (Learning Management Systems, системы управления обучением) являются цифровыми инструментами, разработанными для организации, доставки и отслеживания корпоративного обучения. Они особенно актуальны для повышения инновационной активности персонала, поскольку позволяют масштабировать образовательные программы, интегрировать интерактивный контент и анализировать эффективность.

Ключевые преимущества LMS в корпоративном обучении:

- персонализация (адаптация курсов под роль, уровень и цели сотрудника (например, модули по инновационному мышлению для R&D-команд);
- интеграция с инновациями (встроенные инструменты для совместной работы (форумы, вики, симуляции), стимулирующие генерацию идей);
- аналитика (отслеживание прогресса, вовлеченности и ROI обучения, что помогает корректировать программы для роста инновационной активности);
- масштабируемость (поддержка от малого бизнеса до корпораций, с мобильным доступом и геймификацией для повышения мотивации).

Внедрение LMS сталкивается с рядом вызовов, которые можно классифицировать на технические, организационные и социальные.

1. Технические барьеры. Основные проблемы связаны с интеграцией LMS в существующую ИТ-инфраструктуру. По данным исследования McKinsey, 40% неудач проектов цифровизации обучения обусловлены несовместимостью систем [10].

2. Организационные вызовы. Сопrotивление изменениям со стороны руководства и персонала – распространенная проблема. Исследователи отмечают, что 28% сотрудников воспринимают LMS как угрозу традиционным методам обучения [11].

3. Социальные аспекты. Цифровой разрыв между поколениями усугубляет вызовы. Брынольфссон Э. и МакАфи А. указывают, что старшие сотрудники осваивают платформы на 30% медленнее молодежи [12]. В России, по данным Росстата, 22% работников старше 45 лет имеют низкий уровень цифровой грамотности [2].

Интересным к рассмотрению видится исследование, проведенное сообществом Digital Learning совместно с компанией «Эквио» в мае 2024 года, в рамках которого была проанализирована динамика трансформации сегмента корпоративного образования (L&D) в РФ. Выборку составили представители различных отраслей (преимущественно ИТ — 17,5%, производство и финансы — по 14,4%) с разной численностью штата, что позволяет экстраполировать результаты на широкий рыночный контекст [13].

По результатам исследования, эмпирические данные подтверждают устойчивое доминирование смешанного обучения (blended learning), которое применяют более 60% компаний. Примечательным трендом является снижение популярности классических слайдовых курсов в пользу синхронных активностей (вебинары) и асинхронного видеоконтента.

На текущем этапе российский рынок характеризуется завершением фазы активного импортозамещения (переход на отечественное ПО составил рост выручки вендоров с 2,11 до 4,49 млрд руб. за период 2020–2023 гг.). На первый план выходят требования к функциональности в области персонализации и предиктивной аналитики.

Кроме того, наблюдается переход от теоретического интереса к практическим экспериментам: доля компаний, использующих ИИ-инструменты, возросла с 13% в 2023 г. до 40% в 2024 г. Однако системное использование ИИ в разработке контента остается на низком уровне (около 2%), что коррелирует с общемировыми трендами консервативности L&D-сектора.

Также экспертами Digital Learning был зафиксирован качественный сдвиг в сторону бизнес-ориентированных метрик. Использование KPI для оценки эффективности обучения увеличилось с 7% до 43%, а применение модели Киркпатрика — с 4% до 30%, что свидетельствует о преодолении зависимости от исключительно эмоциональных оценок («метрики тщеславия»).

По мнению автора настоящей статьи, российский рынок корпоративного обучения демонстрирует высокую степень зрелости и стремление к технологическому суверенитету при сохранении консервативного подхода к радикальным инновациям (VR/AR, нейросети). Ключевым вектором развития остается внутренняя разработка контента (97% компаний) при постепенном росте интеграции решений от EdTech-провайдеров. Эффективность системы обучения в современных условиях определяется не только выбором LMS-платформы, но и глубиной её интеграции с HR-процессами (цифровые профили сотрудников, системы наставничества), а также переходом к доказательному обучению на основе расширенной аналитики данных.

Несмотря на вызовы, перспективы LMS позитивны. По данным исследования McKinsey глобальный рынок таких платформ вырастет к 2027 г. до 45 млрд долл. США [10]. В России лидерами являются Moodle, Sakai и отечественные разработки вроде «Открытого образования». Перспектива использования ИИ для адаптивного обучения, по мнению экспертов, также высока.

Проведенный анализ позволяет автору сделать вывод о необходимости комплексного подхода при внедрении LMS. Причем, данный подход должен сочетать технические, организационные и мотивационные меры. Предлагается модель поэтапного внедрения (рис. 1), где ключевыми этапами являются диагностика, пилотирование и масштабирование.

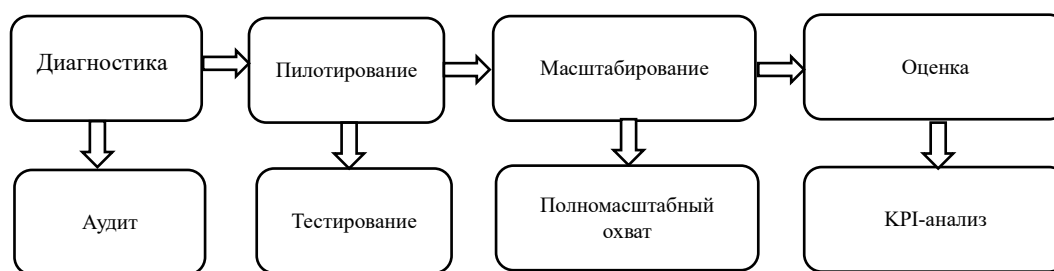


Рис. 1. Модель поэтапного внедрения LMS

Резюмируя, корпоративное обучение в эпоху цифровизации является драйвером инноваций, но требует преодоления вызовов внедрения LMS. Анализ показал, что технические барьеры решаемы через стандартизацию, организационные – через управление изменениями в организации, социальные – через персонализацию. Перспективы связаны с ИИ и геймификацией.

#### Список источников

1. Всемирный банк. Отчет о развитии человеческого капитала 2022. – URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital> (дата обращения: 28.02.2026 г.)
2. Наука, инновации и технологии / [Электрон.ресурс] // URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения 28.02.2026 г.)
3. Мельникова, А. А. Корпоративное обучение персонала в цифровую эпоху / А. А. Мельникова // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2022. – № 1-2. – С. 157-162. – DOI 10.46554/ScienceXXI-2022.03-1.2-pp.157. – EDN LYKGSA.
4. Ананченкова, П. И. Интеграция корпоративного обучения в организационную культуру компании / П. И. Ананченкова // Труд и социальные отношения. – 2025. – Т. 36, № 4(189). – С. 76-84. – DOI 10.20410/2073-7815-2025-36-4-76-84. – EDN SZKPWA.
5. Ананченкова, П. И. Управление устойчивым развитием организации на основе корпоративного обучения работников / П. И. Ананченкова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 3(365). – С. 30-37. – DOI 10.53598/2410-3683-2025-3-365-30-37. – EDN AJCDPH.
6. Ананченкова, П. И. Внутрикorporативное обучение как механизм продления профессионального долголетия работников старших возрастных групп / П. И. Ананченкова // Антропологическая дидактика и воспитание. – 2025. – Т. 8, № 6. – С. 140-149. – EDN MWUBCT.
7. Ананченкова, П. И. Корпоративное обучение - механизм воспроизводства трудовых ресурсов / П. И. Ананченкова // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2024. – Т. 23, № 1. – С. 83-87. – DOI 10.24182/2073-6258-2024-23-1-83-87. – EDN LWSOUP.
8. Коулопоулос, Томас М. Управление знаниями / Томас М. Коулопоулос, Карл Фраппаоло; [пер. с англ. Ю. В. Трибушной]. - Москва : Эксмо, 2008. - 217
9. Друкер, Питер Фердинанд Менеджмент. Вызовы XXI века = Вызовы XXI века [Текст] / Питер Друкер; пер. с англ. Н. Макаровой. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 235 с.
10. McKinsey & Company. The future of learning: Digital platforms report 2023. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-future-of-learning> (дата обращения: 28.02.2026 г.)
11. Авдеенков В.А. Цифровизация HR-процессов в российских организациях: современное состояние и перспективы / В. А. Авдеенков, А. В. Андреев, В. И. Бунькин, Ф. А. Мастяев // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 271-282. – DOI 10.18334/vines.15.1.122505

12. Бриньолфсон, Эрик. Вторая эра машин [Текст] : работа, прогресс и процветание в эпоху новейших технологий : [16+] / Эрик Бриньолфсон, Эндрю Макафи ; [перевод с английского: Павел Миронов]. - Москва : АСТ, сор. 2017. – 381 с.

13. Как за три года изменилось российское корпоративное обучение и что ему важно в 2024-м / [Электрон.ресурс] // URL: <https://skillbox.ru/media/corptrain/kak-za-tri-goda-izmenilos-rossiyskoe-korporativnoe-obuchenie-i-cto-emu-vazhno-v-2024m/> (дата обращения 28.02.2026 г.)

#### **Сведения об авторе**

**Яценко Михаил Анатольевич**, соискатель, Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н.А. Семашко, г.Москва, Россия

#### **Information about the author**

**Yatsenko Mikhail Anatolyevich**, PhD-student, N.A. Semashko National Research Institute of Public Health, Moscow, Russia