

УДК 378.1

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-11-1483-1493>

Особенности построения цифровых корпоративных образовательных платформ в условиях цифровой трансформации

Евгения Дмитриевна Козлова

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия,
evgeniiakozlova@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0006-0596-760X>

Аннотация

Цель. Выявление экономических и организационных особенностей построения цифровых корпоративных образовательных платформ (ЦКОП) как инструмента стратегического управления человеческим капиталом компании в условиях цифровой трансформации.

Задачи. Исследование экономической природы ЦКОП; разработка функционально-структурной модели платформ с учетом издержек; описание цикла функционирования ЦКОП; разработка схемы ядра ЦКОП и построение матрицы издержек на внедрение и сопровождение ЦКОП.

Методология. Автором применены структурно-функциональный анализ, моделирование, контент-анализ эмпирических источников, а также синтез практик реализации цифрового обучения в российских и международных компаниях.

Результаты. Предложена функционально-структурная модель ЦКОП, включающая в себя семь основных уровней: стратегический, операционный, технологический, методологический, функциональный, пользовательский и инфраструктурный. Охарактеризован полный цикл функционирования платформы, состоящий из пяти взаимосвязанных этапов. К ним отнесены формирование стратегических целей обучения, анализ компетенций сотрудников, построение индивидуальных траекторий развития, обучение и оценка результатов обучения. Разработана схема ядра ЦКОП, отражающая взаимосвязь между платформенными модулями, и представлена матрица издержек, позволяющая оценивать инвестиционную нагрузку и эффективность.

Выводы. ЦКОП представляет собой инвестиционно емкий, но высокоэффективный нематериальный актив, интегрированный в систему трансформации управления человеческим капиталом. Их успешное функционирование требует системного подхода к архитектуре, цифровой инфраструктуре, ресурсному обеспечению и организационной зрелости компании.

Ключевые слова: цифровые корпоративные образовательные платформы, управление знаниями, управление человеческим капиталом, корпоративное обучение, развитие персонала, экономика инноваций

Для цитирования: Козлова Е. Д. Особенности построения цифровых корпоративных образовательных платформ в условиях цифровой трансформации // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31. № 11. С. 1483–1493. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-11-1483-1493>

Features of creating digital corporate educational platforms in the context of digital transformation

Evgeniia D. Kozlova

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, evgeniakozlova@mail.ru,
<https://orcid.org/0009-0006-0596-760X>

Abstract

Aim. The work aimed to identify the economic and organizational features of constructing digital corporate educational platforms (DCEPs) as a tool for strategic human capital management in a company's digital transformation environment.

Objectives. The work seeks to study the economic nature of DCEPs; to develop a functional and structural model of the platforms, taking into account expenses; to describe the DCEP operating cycle; to develop a core DCEP framework and construct a cost matrix for the implementation and maintenance of the DCEPs.

Methods. We applied structural and functional analysis, modeling, content analysis of empirical sources, and a synthesis of digital learning implementation practices in Russian and international companies.

Results. The work proposes a functional and structural model of the DCEP, comprising seven main levels (strategic, operational, technological, methodological, functional, user, and infrastructural). It also characterizes the full platform operating cycle, consisting of five interrelated stages. These include the development of strategic training objectives, employee competency analysis, the creation of individual development trajectories, training, and the assessment of learning outcomes. A core DCEP diagram has been developed, reflecting the relationships between platform modules, and a cost matrix has been presented to assess investment burden and effectiveness.

Conclusions. The DCEP represents an investment-intensive yet highly effective intangible asset integrated into the human capital management transformation system. Their successful operation requires a systematic approach to the company's architecture, digital infrastructure, resourcing, and organizational maturity.

Keywords: digital corporate educational platforms, knowledge management, human capital management, corporate training, personnel development, innovation economics

For citation: Kozlova E.D. Features of creating digital corporate educational platforms in the context of digital transformation. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(11):1483-1493. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-11-1483-1493>

Введение

Цифровая трансформация экономики порождает устойчивый спрос на новые формы организации труда, управления знаниями и развития человеческого капитала. В этой связи особое значение приобретает внутренняя образовательная инфраструктура компаний, способная обеспечить непрерывное обновление компетенций в условиях технологической турбулентности и быстрого устаревания навыков [1; 2]. Цифровые корпоративные образовательные платформы (ЦКОП) становятся инструментами, обеспечивающими институционализацию процессов накопления, трансфера и актуализации знаний в рамках единого управленческого контура.

На практике ЦКОП позволяют компаниям не только оптимизировать процессы обуче-

ния, но и интегрировать образовательные модули с системами управления персоналом, стратегией развития, КРІ и бизнес-моделью в целом. Однако при всей распространенности данного инструмента в корпоративной среде его экономико-организационная природа остается недостаточно осмысленной. В исследованиях преобладают технологические, педагогические или прикладные описания решений. Между тем экономическая сущность платформ как части нематериальных активов, институционального капитала и модели управления знаниями остается вне научного анализа [3; 4].

В условиях формирования экономики знаний и усложнения процессов управления человеческим капиталом необходим системный подход к изучению особенностей построения и управления ЦКОП. Речь идет не только о выборе архитектурных решений и логике

управления контентом, но прежде всего об экономических эффектах, институциональных ограничениях и возможностях включения платформ в экосистему корпорации. Возникает потребность в методологическом переосмыслении цифровых образовательных платформ не как отдельного ИТ-продукта, а как актива компании. ЦКОП влияют на производственные функции, транзакционные издержки и конкурентоспособность корпорации.

В настоящем исследовании ЦКОП рассмотрены нами как элемент внутренней экосистемы управления знаниями, обеспечивающий воспроизводство и капитализацию человеческого потенциала в условиях цифровой трансформации. С учетом этого сформулированы задачи исследования, направленные на выявление экономических и институциональных особенностей их построения и управления.

Постановка задачи

ЦКОП становятся важной частью экосистемы современных компаний, реализующих стратегии цифровой трансформации [2; 4]. Их внедрение связано с модернизацией процессов обучения и изменением логики управления знаниями, компетенциями внутри организации. ЦКОП постепенно переходят из категории вспомогательных ИТ-решений в категорию стратегических нематериальных активов, влияющих на производительность труда, организационную гибкость и устойчивость к технологическим изменениям.

Несмотря на широкое распространение ЦКОП в корпоративной среде, их экономическая сущность, роль в трансформации внутриорганизационного пространства и механизмы управления остаются недостаточно исследованными. В имеющейся практике наблюдается разнообразие подходов: от адаптации универсальных LMS-решений до построения интегрированных обучающих экосистем [5; 6; 7; 8]. Однако отсутствует единая аналитическая модель, позволяющая оценивать экономическую эффективность ЦКОП, уровень зрелости и стратегическую применимость.

В этих условиях возникает необходимость в системном анализе ЦКОП как объекта

экономико-организационного управления, с учетом специфики их архитектуры, механизмов координации, показателей эффективности, результативности и среды функционирования. Главная цель настоящего исследования — выявление экономических особенностей построения и функционирования ЦКОП. Для ее достижения нами принята попытка решить ряд задач.

1. Раскрыть экономическую природу ЦКОП как элемента нематериальных активов компании и внутриорганизационного института трансфера знаний.

2. Сформулировать функционально-структурную модель построения платформ с учетом издержек формирования системы.

3. Представить цикл функционирования ЦКОП, в частности этапы ее работы.

4. Разработать схему ядра ЦКОП, отражающую основные компоненты цифровой образовательной среды и их функциональные взаимосвязи.

5. Построить матрицу издержек на внедрение и сопровождение ЦКОП.

Методы и материалы

Исследование основано на принципах системного и институционального анализа, применяемых в рамках современной экономической теории для изучения процессов трансформации нематериальных активов и внутриорганизационных механизмов управления знаниями. Предлагаем рассматривать ЦКОП как управляемый экономический ресурс, обеспечивающий развитие человеческого капитала в условиях цифровизации.

Эмпирическую базу исследования составили:

– научные публикации, посвященные вопросам цифровой трансформации, управления знаниями, экономики образования, институциональной теории фирмы и теории человеческого капитала [9; 10; 11; 12; 13; 14];

– аналитические отчеты [15; 16] международных организаций (OECD, WEF, UNCTAD), исследовательских агентств (McKinsey, HolonIQ, Smart Ranking) и образовательных платформ (Coursera, Skillbox, Пульс)^{1, 2, 3}.

¹ Дайджест EduTech Q1 | 2023 // СберУниверситет. URL: https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_24.pdf (дата обращения: 20.05.2025).

² Дайджест EduTech Q2 | 2023 // СберУниверситет. URL: https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_25.pdf (дата обращения: 20.05.2025).

³ Education Technology: Sector Coverage Report, H1 2021 // GCA Advisors. URL: <https://www.cbinsights.com/company/gca-savvian> (дата обращения: 20.05.2025).

Методологическая рамка включает в себя теоретико-методологический анализ, контент-анализ архитектурных решений платформ, сравнительный анализ функциональных моделей и механизмов управления ЦКОП, системный анализ архитектурных решений платформ. Применение комплексного подхода позволяет учитывать и формальные архитектурные характеристики ЦКОП, и их влияние на экономическую устойчивость, трансформационные процессы в компаниях. Это обеспечивает основу для предложений по оптимизации механизмов построения ЦКОП в условиях цифровой трансформации.

Экономическая природа ЦКОП как элемента нематериальных активов компании и внутриорганизационного инструмента развития человеческого капитала

Ввиду цифровой трансформации экономики наблюдается сдвиг в структуре активов организаций: нематериальные компоненты (знания, компетенции, корпоративная культура, подходы к современному менеджменту) начинают играть определяющую роль в обеспечении конкурентоспособности бизнеса. В этой связи ЦКОП могут быть рассмотрены не просто как инструменты обучения, но и как управляемые нематериальные активы, используемые для стратегического развития компании [5; 9].

С точки зрения ресурсной теории фирмы ключевым источником устойчивого конкурентного преимущества выступают редкие, ценные, трудно имитируемые ресурсы [9]. ЦКОП соответствуют этим характеристикам, поскольку формируют уникальную инфраструктуру воспроизводства человеческого капитала, накапливают внутренние знания, фиксируют «цифровой след» развития сотрудников и позволяют управлять компетенциями на стратегическом уровне.

Согласно институциональному подходу, ЦКОП представляют собой внутриорганизационный институт трансфера знаний, обеспечивающий координацию поведения участников, снижение транзакционных издержек, связанных с поиском, актуализацией и применением знаний в корпоративной среде [4; 12]. Они выполняют роль посредника между индивидуальными знаниями и знаниями компаний, создавая механизмы конверсии знаний в формализованный, масштабируемый и актуализируемый контент. Тем самым становится очевидным, что плат-

форма не только обеспечивает доступ к знаниям, но и институционализирует процессы их генерации, проверки, актуализации и интеграции в процессы компании, что приводит к развитию и управлению человеческим капиталом внутри корпорации.

ЦКОП обладают и признаками стратегического нематериального актива поскольку:

- создаются и контролируются организацией;
- обеспечивают экономические выгоды в будущем (через рост производительности труда, снижение издержек на адаптацию персонала, повышение управляемости компетенциями);
- имеют идентифицируемый характер (в виде программ, модулей, баз данных, аналитических инструментов).

Кроме того, ЦКОП служат элементом институциональной памяти компании, сохраняя накопленные знания, корпоративные практики и стандарты поведения. Это особенно важно в условиях высокой текучести кадров и ускоренного обновления бизнес-моделей. Платформа фиксирует и транслирует не только содержание обучения, но и ценностно-смысловые ориентиры организации, передавая особенности культурной и управленческой идентичности организации [10; 11; 12].

Таким образом, экономическая природа ЦКОП может быть раскрыта в трех взаимосвязанных плоскостях.

1. Нематериальный актив, влияющий на рост стоимости организации, ее инвестиционную привлекательность и устойчивость.
2. Институциональный механизм, снижающий транзакционные издержки и обеспечивающий устойчивую координацию в обучающих и управленческих процессах.
3. Стратегический ресурс, интегрированный в процессы воспроизводства человеческого капитала и сохранения институциональной памяти.

Подобная трактовка позволяет выстраивать подход к управлению ЦКОП не как к вспомогательному элементу управления кадрами, а как к экономически значимому направлению стратегического управления компанией.

Функционально-структурная модель построения ЦКОП

Понимание ЦКОП как нематериального актива и инструмента развития человеческого капитала требует формализации

Функционально-структурная модель ЦКОП

Table 1. Functional and structural model of the digital corporate educational platforms

Уровень	Описание	Ключевые функции и задачи
Стратегический	Согласование целей обучения с корпоративной стратегией и трансформацией бизнеса	Формирование целей и KPI обучения. Связь с HR-стратегией, ESG, цифровизацией. Управление компетенциями. Бюджетирование и расчет ROI обучения
Операционный	Организация и контроль исполнения стратегии	Планирование программ. Назначение ролей. Контроль выполнения. Управление качеством обучения
Технологический	Интеграция и координация всех ИТ-систем обучения	LMS / LXP / TMS / DAM / BI-сервисы. Интеграция с ERP, CRM, HRM. Безопасность и хранение данных. Поддержка мобильных и веб-интерфейсов
Методологический	Наполнение системы контентом, его актуализация и развитие	Разработка обучающих курсов. Вовлечение внутренних экспертов. Отслеживание актуальности знаний. Обновление устаревших курсов
Функциональный	Реализация учебного процесса	Назначение курсов. Индивидуальные траектории. Тестирование и сертификация. Обратная связь и адаптивность
Пользовательский	Взаимодействие с конечными пользователями	Интерфейсы сотрудника, наставника, администратора. Доступ к обучению 24/7. Мотивация и геймификация. Персонализация контента
Инфраструктурный	Базовые цифровые и аппаратные ресурсы, обеспечивающие работу ЦКОП	Облачные серверы и дата-центры. API-интеграции. Сети передачи данных. Устройства доступа (ПК, смартфоны, планшеты). Техническая поддержка и обновления ПО

Источник: составлено автором.

ее внутреннего устройства и управленческих элементов. При усложнении бизнес-моделей и цифровой трансформации организаций эффективность ЦКОП определяют не только наличием технологической инфраструктуры, но и степенью согласованности между стратегическими целями, архитектурой платформы, функциональными процессами и пользовательским опытом. Это делает необходимым построение целостной модели, отражающей логику функционирования платформы в структуре современной организации.

Разработка функционально-структурной модели ЦКОП помогает выделить ключевые уровни и компоненты системы, а также проследить сквозную связность между стратегическими целями компании и необходимыми организационно-техническими средствами для их реализации. Такая модель служит инструментом описания, оценки и проектирования платформ как

сложной организационно-технической системы, интегрированной в стратегию развития человеческого капитала. Далее, в таблице 1, нами представлена модель, выделяющая семь уровней организации ЦКОП, каждый из которых выполняет специфические функции и требует соответствующих управленческих решений.

Представленная модель задает многоуровневую архитектуру ЦКОП, предусматривающую стратегические, операционные, технологические, методологические, функциональные, пользовательские и инфраструктурные аспекты ее работы. Однако для полноценного анализа ЦКОП как инструмента управления знаниями и компетенциями следует не только фиксировать ее статическую структуру, но и раскрывать динамическую логику работы платформы, обеспечивающую воспроизводство человеческого капитала в рамках единого управленческого цикла.

КОЗЛОВА Е. Д. Особенности построения цифровых корпоративных образовательных платформ в условиях цифровой трансформации

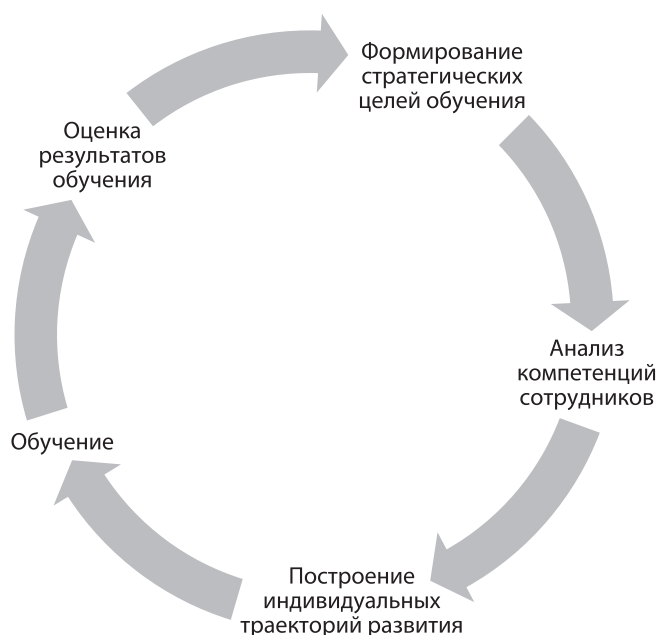


Рис. 1. Цикл работы ЦКОП
Fig 1. Work cycle of a digital corporate educational platform

Источник: составлено автором.

С этой целью целесообразно показать последовательность ключевых процессов, реализуемых в ЦКОП: от формирования стратегических целей обучения сотрудников и анализа их компетенций до разработки индивидуальных траекторий развития сотрудников, организации обучения и анализа достигнутых результатов. Такая логика отражает операционную природу платформы как инструмента постоянного развития кадров, встроенного в процессы планирования, реализации и контроля повышения квалификации работников. На рисунке 1 нами представлен базовый цикл работы ЦКОП, отражающий взаимосвязь между стратегией, содержанием и результатами корпоративного обучения.

Приведенный цикл позволяет построить управляемую и измеримую систему развития компетенций персонала, обеспечить соответствие содержания обучения целям организации и повысить эффективность развития корпорации. Для реализации этого цикла требуется технологическая архитектура, обеспечивающая согласованную работу различных цифровых компонентов, отвечающих за планирование, реализацию и сопровождение корпоративного обучения.

На рисунке 2 представлена схема «ядра» ЦКОП, отражающая взаимодействие трех ключевых систем:

– Training Management System (TMS) — отвечает за планирование и координацию

образовательного процесса, в том числе стратегические цели и план развития;

– Learning Management System (LMS) — обеспечивает администрирование контента, методической работы и проведение ассесмента;

– Learning Experience Platform (LXP) — предоставляет инструменты персонализации, рекомендаций и геймификации, направленные на повышение вовлеченности сотрудников и эффективности обучения.

Интеграция указанных систем с HR- и ERP-контуром помогает построить сквозную цифровую инфраструктуру корпоративного обучения.

Схема ядра ЦКОП отражает структуру единой системы, связывая стратегические цели компании с индивидуальными траекториями развития сотрудников и инструментами обучения. Однако для эффективного функционирования этой системы значимы и технологическое ядро, и наличие качественного образовательного контента, основанного на экспертизе ключевых сотрудников компании и специалистов, непрерывно сопровождающих процесс обучения.

Затраты на построение ЦКОП

В отличие от традиционного подхода, при котором обучение воспринимают как вспомогательную функцию, ЦКОП требует комплексного ресурсного обеспечения на всех

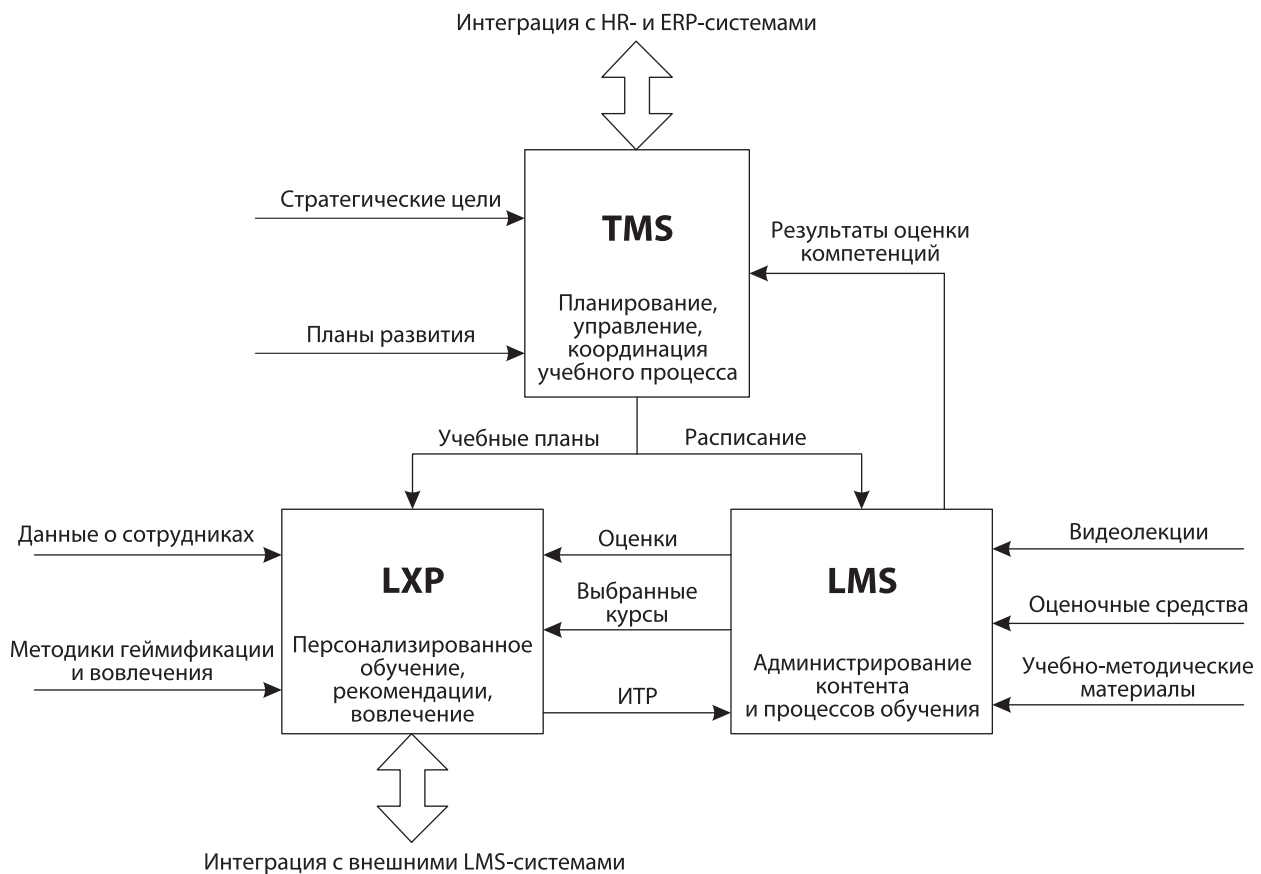


Рис. 2. Ядро цифровой корпоративной образовательной платформы
Fig 2. The core of the digital corporate educational platform

Источник: составлено автором.

уровнях, от стратегического планирования до технической поддержки и мотивации пользователей. Это позволяет рассматривать платформу как инвестиционно емкий актив, эффективность которого определена содержанием и распределением ресурсов между компонентами системы.

В целях понимания вопроса о затратах в рамках работы ЦКОП в таблице 2 нами представлена обобщенная матрица в соответствии с уровнями функционально-структурной модели. Матрица отражает типовые статьи затрат, примерную стоимость внедрения и сопровождения платформы для организации с численностью от 500 до 1 000

сотрудников, реализующей стратегию цифровизации обучения. Значения приведены на основе анализа открытых источников (TalentTech, Нетология, McKinsey, Smart Ranking), а также практики [17] российских интеграторов корпоративных решений в сфере EdTech^{1, 2, 3, 4}.

На основе анализа затрат по уровням функционально-структурной модели можно сделать ряд выводов. Во-первых, ЦКОП представляет собой капиталоемкую и многоуровневую систему, требующую инвестиций не только в ИТ-инфраструктуру, но и в методологию, сопровождение, контент и управление. Распределение видится

¹ Global Education Monitor: Public opinion on education. September. 2023 // Ipsos. 2023. URL: <https://www.ipsos-comcon.ru/sites/default/files/ct/news/documents/2023-10/Ipsos%20Global%20Education%20Monitor.pdf?ysclid=mhomfg3b5y809057561> (дата обращения: 20.05.2025).

² McKinsey Technology Trends Outlook 2022: report. August. 2022 // McKinsey & Company. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com.br/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202022/mckinsey-tech-trends-outlook-2022-full-report.pdf> (дата обращения: 20.05.2025).

³ Trends Shaping Education 2022 // OECD. 2022. URL: <https://olymp.hse.ru/mirror/pubs/share/994425232> (дата обращения: 20.05.2025).

⁴ Исследование рынка онлайн-образования в России 2020 // Тинькофф Журнал. URL: <https://opis-cdn.tinkoffjournal.ru/mercury/barometer-online-education-2020.pdf> (дата обращения: 20.05.2025).

Матрица издержек по уровням функционально-структурной модели ЦКОП

Table 2. Cost matrix by level of the functional-structural model of the digital corporate educational platform

Уровень модели ЦКОП	Основные статьи затрат	Примеры затратных позиций	Примерная стоимость, руб.
Стратегический	Разработка стратегии обучения, формирование KPI, HR-аналитика	Консалтинг по HR-стратегии, настройка ROI-метрик, методология оценки компетенций	от 500 тыс. до 5 млн (проектно)
Операционный	Администрирование, контроль качества	Платформа контроля прогресса, документооборот	250–900 тыс./мес.
Методологический	Методическое сопровождение, создание или закупка контента	Курсы (внутренние/внешние), штат отдела обучения	200–800 тыс./мес.
Технологический	Лицензии LMS/LXP, интеграции, BI, безопасность	LMS, API-интеграции с ERP/CRM, хостинг	от 500 тыс. до 5 млн, дополнительно внедрение
Функциональный	Тестирование, сертификация	Треки развития, настройка тестов и отчетов	100–300 тыс./мес.
Пользовательский	UI/UX-дизайн, мотивация, геймификация, обратная связь	Интерфейсы, личные кабинеты, чаты, бейджи, вовлеченность	200–800 тыс. (разработка)
Инфраструктурный	Серверы, облачные сервисы, устройства доступа, техническая поддержка	Облачный сервер, арендованные дата-центры, система контроля и управления доступом (СКУД)	от 30 тыс./мес. до 1 млн (в зависимости от масштаба)

Источник: составлено автором.

неравномерным: наиболее затратными являются технологический и инфраструктурный уровни, а стратегический и пользовательский уровни зачастую недофинансированы, что снижает общую отдачу от внедрения платформы. Кроме того, технологический и инфраструктурный уровни должны обеспечивать четкое и надежное соответствие платформы требованиям Федерального закона от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ¹, что накладывает дополнительные издержки на обеспечение информационной безопасности.

Во-вторых, оценка издержек в аспекте уровней позволяет формировать таргетированную инвестиционную стратегию при создании или модернизации ЦКОП. Например, компаниям с ограниченным бюджетом целесообразно начинать с усиления функционального и методологического уровней, обеспечивающих прямое взаимодействие с обучающимся, и постепенно наращивать инфраструктурную и технологическую компоненты.

В-третьих, очевидна необходимость включения затрат на ЦКОП в стратегическое бюджетирование управления человеческим капиталом. Иначе возможен риск того, что платформа останется фрагментарным решением без устойчивой интеграции с HR-стратегией компании.

¹ О персональных данных: федер. закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ (последняя редакция) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 20.05.2025).

Матричный подход к оценке издержек дает возможность структурировать инвестиции в развитие ЦКОП и использовать его как инструмент бюджетного и организационного планирования, повышающего экономическую обоснованность образовательной цифровой инфраструктуры.

Выводы

Проведенное исследование позволило системно раскрыть особенности построения ЦКОП как ресурса устойчивого развития человеческого капитала корпорации. В процессе анализа разработаны и представлены ключевые модели, отражающие архитектурные, организационные и ресурсные аспекты ЦКОП:

- функционально-структурная модель ЦКОП, включающая в себя семь взаимосвязанных уровней, в том числе стратегический, операционный, методологический, технологический, функциональный, пользовательский и инфраструктурный. Данная модель обеспечивает связку стратегических целей обучения, архитектуры системы и организационных механизмов ее реализации;
- цикл функционирования ЦКОП, предусматривающий пять ключевых этапов, в частности формирование целей, анализ

компетенций, построение индивидуальных траекторий, обучение, оценка результатов, что демонстрирует непрерывный характер развития персонала в условиях цифровой трансформации;

- схема ядра ЦКОП, визуализирующая главные элементы цифровой образовательной среды и их функциональные связи, которая служит инструментом проектирования основы платформы;
- матрица затрат на внедрение ЦКОП для компании с численностью персонала

500–1 000 человек. Модель учитывает инвестиционную емкость платформы, а также помогает оценить финансовые и организационные риски, связанные с ее реализацией.

Таким образом, особенность построения ЦКОП заключается в изначальной интеграции в стратегию управления человеческим капиталом. Это требует системного подхода к проектированию: от архитектурных решений и планирования ресурсов до распределения ролей и цифрового сопровождения процессов.

Список источников

1. Саматоев А. Т., Лapidус Л. В., Полякова Ю. М. Анализ детерминант выполнения ключевых показателей эффективности сотрудников в современных условиях // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 3. С. 76–97. <https://doi.org/10.17308/econ.2024.3/12284>
2. Пермяков П. Ю. Стратегия развития кадрового потенциала: современные методы // Экономика строительства. 2025. № 1. С. 152–154.
3. Саматоев А. Т., Лapidус Л. В., Полякова Ю. М. Выявление факторов производительности труда на основе анализа больших данных об уровне выполнения ключевых показателей эффективности сотрудников и руководителей компании в современных условиях // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2024. Т. 26. № 4. С. 241–255. <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2024.4.19>
4. Кетоева Н. Л., Сыроева Е. А., Осипова М. С., Орлова Е. С. Модель влияния цифровой образовательной платформы как инновационного инструмента на устойчивое развитие энергетических предприятий // Индустриальная экономика. 2023. № 4. С. 144–151. https://doi.org/10.47576/2949-1886_2023_4_144
5. Никифорова О. А. Онлайн-платформы в практике корпоративного обучения // Социология и право. 2023. Т. 15. № 4. С. 503–512. <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2023-4-503-512>
6. Полущкина А. О. Информационные технологии в корпоративном образовании: тенденции и подходы // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования. 2021. Т. 18. № 3. С. 238–247. <https://doi.org/10.22363/2312-8631-2021-18-3-238-247>
7. Максименко А. Ю. Этапы и сценарии развития цифровых образовательных платформ // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 6. С. 2817–2830. <https://doi.org/10.18334/errp.14.6.120976>
8. Шурыгин В. Ю. Разновидности и структурные элементы современных цифровых образовательных ресурсов // Проблемы современного педагогического образования. 2025. № 86-1. С. 419–422.
9. Круглов Д. В., Ляшенко В. Е. Проектирование архитектуры бизнес-процессов в интегрированной образовательно-корпоративной экосистеме // Финансовые рынки и банки. 2025. № 2. С. 81–87.
10. Верянская А. Э., Кашпурова О. В. Цифровая трансформация корпоративной системы обучения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 11-2. С. 42–47. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-11-2-42-47>
11. Кучина Е. В., Просвирина И. И., Лясковская Е. А., Яковлев Ю. В. Цифровые образовательные платформы как инструмент повышения эффективности труда персонала промышленных предприятий // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2023. Т. 17. № 2. С. 109–119. <https://doi.org/10.14529/em230209>
12. Каштанова Е. В., Лобачева А. С., Ашурбеков Р. А. Возможности цифровой корпоративной системы обучения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2025. Т. 14. № 1. С. 61–65. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-13-1-61-65>
13. Беязцакая Т. Н., Никитенко Е. В. Интеграция цифровых образовательных платформ в корпоративное обучение: стратегии успеха и альтернативные подходы // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сб. тр. Всерос. науч.-практ. и учеб.-метод. конф. (Санкт-Петербург, 15–18 мая 2024 г.). СПб.: Политех-Пресс, 2024. С. 25–32.

14. Шакурова С. В. Тенденции и перспективы российского рынка EdTech // Студенческий. 2022. № 39-3. С. 31–34.
15. Education in the post-COVID world: 6 ways tech could transform: Analytical report. М.: GB Insights, 2020. 34 p.
16. Исследование российского рынка онлайн-образования 2021: аналитический отчет. М.: Нетология, 2022. 253 с.
17. Digital economy report 2021. Cross-border data flows and development: For whom the data flow. New York, NY: United Nations, 2021. 238 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf (дата обращения: 12.04.2025).

References

1. Samatov A.T., Lapidus L.V., Polyakova Yu.M. Analysing the modern determinants of key performance indicators of employees. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Proceedings of Voronezh State University. Series: Economy and Management*. 2024;(3):76-97. (In Russ.). <https://doi.org/10.17308/econ.2024.3/12284>
2. Permyakov P.Yu. Human resource development strategy: Modern methods. *Ekonomika stroitel'stva = Economics of Construction*. 2025;(1):152-154. (in Russ.).
3. Samatov A.T., Lapidus L.V., Polyakova Yu.M. Identification of labor productivity factors based on Big Data analysis on the level of key performance indicators implementation of employees and managers of the company in the modern conditions. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Journal of Volgograd State University. Economics*. 2024;26(4):241-255. (In Russ.). <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2024.4.19>
4. Ketoeva N.L., Sysoeva E.A., Osipova M.S., Orlova E.S. Model of the impact of the digital educational platform as an innovative tool on the sustainable development of energy enterprises. *Industrial'naya ekonomika = Industrial Economics*. 2023;(4):144-151. (In Russ.). https://doi.org/10.47576/2949-1886_2023_4_144
5. Nikiforova O.A. Online-platforms in the practice of corporate training. *Sotsiologiya i pravo = Sociology and Law*. 2023;15(4):503-512. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2023-4-503-512>
6. Polushkina A.O. Information technologies in corporate training: Trends and approaches. *Vestnik Rossiiskogo universiteta družby narodov. Seriya: Informatizatsiya obrazovaniya = RUDN Journal of Informatization in Education*. 2021;18(3):238-247. (In Russ.). <https://doi.org/10.22363/2312-8631-2021-18-3-238-247>
7. Maksimenko A.Yu. Stages and scenarios for developing digital educational platforms. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024;14(6):2817-2830. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/epp.14.6.120976>
8. Shurygin V.Yu. Varieties and structural elements of modern digital educational resources. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya = Problems of Modern Pedagogical Education*. 2025;(86-1):419-422. (In Russ.).
9. Kruglov D.V., Lyashenko V.E. Designing business process architecture in an integrated educational-corporate ecosystem. *Finansovye rynki i banki = Financial Markets and Banks*. 2025;(2):81-87. (In Russ.).
10. Veryanskaya A.E., Kashpurova O.V. Digital transformation of the corporate training system. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2023;(11-2):42-47. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-11-2-42-47>
11. Kuchina E.V., Prosvirina I.I., Lyaskovskaya E.A., Yakovlev Yu.V. Digital educational platforms as a tool for increasing of the labour efficiency of industrial enterprises personnel. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment = Bulletin of South Ural State University. Series: Economics and Management*. 2023;17(2): 109-119. (In Russ.). <https://doi.org/10.14529/em230209>
12. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S., Ashurbekov R.A. The possibilities of a digital corporate training system. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii = Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia*. 2025;14(1):61-65. (In Russ.). <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-13-1-61-65>
13. Belyatskaya T.N., Nikitenko E.V. Integration of digital educational platforms into corporate training: Success strategies and alternative approaches. In: Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade. Proc. All-Russ. sci.-pract. and educ.-method. conf. (St. Petersburg, May 15-18, 2024). St. Petersburg: Polytech-Press; 2024: 25-32. (In Russ.).
14. Shakurova S.V. Trends and prospects of the Russian EdTech market. *Studencheskii*. 2022; (39-3):31-34. (In Russ.).
15. Education in the post-COVID world: 6 ways tech could transform: Analytical report. М.: GB Insights; 2020. 34 p.

16. Research of the Russian online education market 2021: Analytical report. Moscow: Netologiya; 2022. 253 p. (In Russ.).

17. Digital economy report 2021. Cross-border data flows and development: For whom the data flow. New York, NY: United Nations; 2021. 238 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf (accessed on: 12.04.2025).

Информация об авторе

Евгения Дмитриевна Козлова
аспирант
Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова
119991, Москва, Ленинские горы, д. 1

Поступила в редакцию 19.09.2025
Прошла рецензирование 22.10.2025
Подписана в печать 20.11.2025

Information about the author

Evgeniia D. Kozlova
postgraduate student
Lomonosov Moscow State
University
1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russia

Received 19.09.2025
Revised 22.10.2025
Accepted 20.11.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.