

УДК 377.44

https://doi.org/10.36906/2311-4444/25-2/04

Ибрагимова Л.А., Моисеева Л.В., Стрельцов И.С.

СУЩНОСТНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА ВНУТРЕННЕГО ОБУЧЕНИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

L.A. Ibragimova, L.V. Moiseeva, I.S. Streltsov

THE ESSENTIAL CHARACTERISTIC OF THE INTERNAL LEARNING PROCESS IN MANUFACTURING ENTERPRISES

Аннотация. Статья посвящена исследованию методов и подходов к организации процесса профессиональной подготовки кадров на промышленных предприятиях с использованием внутренних ресурсов компании. В статье рассматриваются возможности применения менторства, наставничества и других методов сопровождения процесса обучения как для новых сотрудников, так и для повышения квалификации опытных специалистов. В работе освещаются современные примеры подходов к организации обучения и развития персонала, а также рассматривается степень их влияния на производственную эффективность. В условиях ускорения технического прогресса и динамики рыночных процессов современные предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного развития кадрового потенциала. В статье актуализируется роль внутреннего обучения как стратегического инструмента повышения квалификации сотрудников, укрепления корпоративной культуры и обеспечения конкурентоспособности предприятий. Авторы обращают внимание на примеры успешных практик внутреннего обучения на известных международных производственных корпорациях. Статья раскрывает, как внутренние тренеры, преподаватели и наставники могут повышать производственный потенциал и способствовать накоплению уникальных знаний и умений внутри компании.

Ключевые слова: внутреннее обучение; квалификация кадров; производственные предприятия, наставничество; корпоративное образование; профессиональное развитие.

Сведения об авторах: Ибрагимова Лилия Ахматьяновна, профессор, д-р пед. наук, Нижневартковский государственный университет, г. Нижневартовск, Россия, laibra@yandex.ru; Моисеева Людмила Владимировна, д-р пед. наук, профессор, Институт Естественных наук, физической культуры и туризма Уральского государственного

Abstract. The article analyzes approaches to the implementation of the approach to training qualified personnel in production enterprises through internal training, implemented by attracting the companies' own resources, using mentoring techniques, mentoring and other methods to support the process of training new employees and improving the skills of experienced personnel. The paper highlights modern approaches to the organization of personnel training and development, as well as examines the degree of their impact on the company's production efficiency. In the context of accelerating technological progress and the dynamics of market processes, modern enterprises are faced with the need for constant development of human resources. The article actualizes the role of internal training as a strategic tool for improving the skills of employees, strengthening corporate culture and ensuring the competitiveness of enterprises in Russia. The authors draw attention to examples of successful internal training practices at well-known international manufacturing corporations. The article reveals how internal trainers, teachers and mentors can enhance the production potential and contribute to the accumulation of unique knowledge and skills within the company.

Keywords: internal training; personnel qualification; production enterprises; mentoring; corporate education; professional development.

About the authors: Liliia A. Ibragimova, Professor, Doctor of Pedagogical Sciences, Nizhnevartovsk State University, Nizhnevartovsk, Russia, laibra@yandex.ru
Lyudmila V. Moiseeva Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Institute of Natural Sciences, Physical Culture and Tourism, Ural

педагогического университета, г. Екатеринбург, State Pedagogical University, Ekaterinburg, Россия, momila2013@yandex.ru; Стрельцов Илья Russia, momila2013@yandex.ru
Сергеевич, инженер, ООО «Запсибтрансгаз», г. Илья S. Streltsov, engineer, LLC Zapsibtransgaz, Нижневартовск, Россия, streltsovis@stg.sibur.ru Nizhnevartovsk, Russia, streltsovis@stg.sibur.ru

Ибрагимова Л.А., Моисеева Л.В., Стрельцов И.С. Сущностная характеристика процесса внутреннего обучения на производственных предприятиях // Вестник Нижневартовского государственного университета. 2025. № 2(70). С. 37-45. <https://doi.org/10.36906/2311-4444/25-2/04>

Ibragimova, L.A., Moiseeva, L.V., & Streltsov, I.S. (2025). The Essential Characteristic of the Internal Learning Process in Manufacturing Enterprises. *Bulletin of Nizhnevartovsk State University*, (2(70)), 37-45. (in Russ.). <https://doi.org/10.36906/2311-4444/25-2/04>

Общая динамика рыночных процессов и ускорение технического прогресса во всех сферах экономики и промышленности, ставит перед предприятиями, независимо от их вектора развития, необходимость вкладывать всё большее количество ресурсов, не только в качество подготавливаемых кадров, являющихся основой любого производства, но также и в ускорение данного процесса. В условиях современных общесоциальных и промышленных изменений наиболее конкурентоспособными остаются те предприятия и организации, что способны предоставить для решения поставленной перед ними задачи наиболее квалифицированных и перспективных специалистов, способных не только эффективно выполнять поставленные перед ними задачи, но и быть способными адаптироваться к изменениям, что следуют за прогрессом, как в промышленной, так и в социальных сферах [1].

Ввиду этого, вопрос об оптимизации процесса обучения сотрудников, приобретает статус стратегически значимой цели в рамках распределения ресурсов, необходимых для повышения квалификации сотрудников.

Повышение профессионализма, актуализация навыков, а также адаптация к новым условиям труда и улучшение коммуникации между сотрудниками – это центральные направления процесса внутреннего обучения. На сегодняшний день, методы внутреннего обучения, успешно применяются в целом спектре организаций, от небольших предприятий, до целых концернов и гигантов промышленности, таких как General Electric, Toyota и Siemens, и многие другие [22].

Применяемые в их структуре организации обучения персонала, комплексные программы, от академий лидерства до систем «mentoring» и «coaching», способствуют укреплению внутреннего потенциала предприятий и развитию уникальных корпоративных компетенций, повышающих не только профессионализм сотрудников, но и актуализирующих навыки самих специалистов в соответствии с конкретными запросами предприятий [3].

В современных экономических условиях, особенно в условиях повышенной конкуренции и быстро меняющихся технологий, одним из ключевых факторов успеха

производственного предприятия является наличие квалифицированных сотрудников. Специалисты, которые обладают необходимыми знаниями, навыками и компетенциями, способны гарантировать стабильность работы предприятия не только своим трудом, но и теми знаниями и опытом, которым они обладают, посредством передачи его молодым специалистам, только приступающим к прямой профессиональной деятельности. По этим причинам внутреннее обучение персонала приобретает особое значение, так как позволяет подготовить квалифицированные кадры, максимально соответствующие нуждам предприятия [4].

По этим причинам внутреннее обучение персонала приобретает особое значение, так как позволяет подготовить квалифицированные кадры, максимально соответствующие нуждам предприятия. Однако, эффективная организация внутрифирменного обучения требует соблюдения ключевых принципов, которые обеспечивают его актуальность, результативность и интеграцию в бизнес-процессы. Эти принципы формируют основу для создания устойчивой системы развития персонала в условиях цифровизации и высокой конкуренции.

Внутрифирменное обучение – это не просто курсы для сотрудников, а **стратегический инструмент**, который связывает развитие персонала с целями предприятия [20].

В условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции оно становится критически важным для выживания и роста результативности предприятий. Успех зависит от адаптации современных технологий, вовлеченности руководства и создания культуры непрерывного обучения [5].

Основываясь на этом, можно выделить несколько ключевых аспектов: во-первых, процесс обучения иницируется и организуется самой компанией. Во-вторых, ответственность за результаты обучения изначально распределяется между компанией и каждым обучаемым сотрудником.

Исходя же из этого, содержание внутрифирменного обучения целесообразно представить в виде следующих ключевых функций:

1. Выявление и анализ потребностей в определённых знаниях и навыках для сотрудников компании в контексте стратегии её развития и текущих задач.
2. Анализ возможностей и определение наиболее эффективных методов и форм внутрифирменного обучения.
3. Организация и проведение внутрифирменного обучения персонала компании, включая кадровое, материальное и техническое обеспечение.
4. Мотивация и создание условий для реализации результатов обучения в профессиональной деятельности обученных сотрудников.
5. Оценка результатов обучения [21].

Поскольку объектом процесса обучения является сотрудник организации, ключевым понятием данного процесса, оцениваемым и измеряемым в качестве результата проведённого обучения, будет выступать ключевая характеристика, непосредственно связанная, как с вектором развития предприятия, так и с результатом профессиональной деятельности. Следовательно, в качестве подобного определения будет выступать уровень компетентности работника [10].

А.А. Вербицкий, представляет компетентность, как «проявленные и реализованные на практике человека, характеризующие уровень владения им технологиями практической деятельности (бытовой, социальной, духовной, общекультурной, профессиональной, научной) и развития социально-нравственных качеств личности» [8].

А.В. Коротун определяет компетенцию как «совокупность качеств личности, которые позволяют ей эффективно применять свои знания, умения и навыки в профессиональной деятельности, а также адекватно оценивать результаты своей работы» [9].

Поскольку внутрифирменное обучение – это система развития персонала, организованная непосредственно на предприятии и направленная на формирование знаний, навыков и компетенций, соответствующих специфике его деятельности [7].

Наиболее эффективными методами организации процесса внутреннего обучения, выступают: коучинг – опытные сотрудники передают свои знания и навыки менее опытным коллегам на рабочем месте; менторство – профессиональная поддержка и сопровождение новых сотрудников опытными менторами, направленное на развитие профессиональных качеств и адаптацию на рабочей позиции; кросс-функциональное обучение – обучение сотрудников различных отделов для расширения их кругозора и понимания процессов на предприятии; корпоративная учеба – создание собственных учебных центров или академий внутри предприятия для систематической подготовки и повышения квалификации кадров [11].

Внутреннее обучение персонала, это не просто способ компенсировать пробелы в знаниях сотрудников, но и стратегия, направленная на формирование лояльности, раскрытие потенциала команды и создание устойчивой корпоративной культуры. Поэтому, всё большее количество компаний делают ставку на реализацию системы развития навыков сотрудников силами самой организации [17].

Так, например, General Electric, американская многоотраслевая корпорация, производитель многих видов техники, включая авиационные двигатели и энергетические установки, известна также своими инвестициями в корпоративные учебные программы и лидерство через свой знаменитый Crotonville Leadership Development Center, центр развития лидерских качеств – платформа, где формируются будущие лидеры компании и где сложные бизнес-задачи решаются совместными усилиями. Подход General Electric к обучению акцентируется на создании культуры непрерывного обучения и развития, что позволяет компании адаптироваться к быстро меняющейся глобальной экономической среде [6].

В это время Toyota, японская автомобилестроительная компания, имеющая несколько дополнительных направлений в бизнесе, в том числе предоставляющая финансовые услуги, внедряет в организацию работы своих мощностей систему Toyota Production System (TPS), известную также как «Lean Manufacturing». Одним из ключевых аспектов TPS является постоянное совершенствование и фокус на «обучении в процессе работы» (on-the-job training). Сотрудники активно участвуют в кайдзен (непрерывное улучшение), рабочие и менеджеры обмениваются знаниями и опытом в процессе наставничества и командной работы. Таким образом, будучи ключевой составляющей корпоративной культуры, внутреннее обучение в Toyota приводит к развитию глубоко компетентных и многофункциональных сотрудников [22].

Siemens AG считает обучение и развитие своих сотрудников основной стратегической задачей. Компания вложила значительные ресурсы в Siemens Professional Education программу, которая предоставляет широкий спектр карьерных путей для сотрудников через профессиональное обучение, повышение квалификации и высшее образование. Siemens также интенсивно использует системы наставничества и профессиональной сертификации, чтобы гарантировать, что сотрудники получают необходимые навыки для работы с новейшими технологиями [18].

Эти примеры иллюстрируют, как передовые производственные предприятия внедряют внутренние программы обучения, чтобы разрабатывать комплексные навыки своих кадров и формировать устойчивую конкурентоспособность на глобальном рынке.

В России внутреннее обучение регулируется не только корпоративными стандартами, но и требованиями Трудового кодекса (ст. 196), который обязывает работодателей проводить обучение сотрудников в случаях, прямо предусмотренных законодательством (например, охрана труда, работа с персональными данными). Кроме того, национальные проекты, такие как «Производительность труда» и «Цифровая экономика», стимулируют компании инвестировать в развитие кадров через гранты и субсидии [12].

Многие известные российские компании и производства, организуют процесс обучения персонала с использованием собственного тренерского состава и квалифицированных специалистов. Например, в начале 2022 года компания «Билайн» полностью отказалась от привлечения внешних специалистов для обучения персонала. Вместо этого было принято решение запустить проект 3D-Rocket, цель которого была в организации процесса создания обучающего контента силами собственного производства и внутренних экспертов. Благодаря этому удалось в 14 раз снизить стоимость производства экспертного контента и в 15 раз увеличить его объём. Созданные образовательные продукты доступны не только сотрудникам компании, но и всему рынку [21].

Система обучения и развития, действующая в ОАО «РУСАЛ», охватывает все категории сотрудников, работающих на производстве и в офисе, а также все уровни управления – от рабочих до топ-менеджеров. Она применяется на всех предприятиях

компания, независимо от их местоположения, типа производства или производимой продукции [17].

Корпоративный университет этой объединённой компании предлагает широкий спектр образовательных программ, которые включают в себя обязательные программы повышения квалификации, регулируемые законодательством; программы обучения, направленные на развитие навыков владения иностранными языками; программы обмена опытом: наставничество, стажировки, конференции, в том числе и в дистанционном формате.

Помимо этого, в процессе постижения новой профессии любой специалист должен владеть навыками самостоятельного получения информации, выделять из неё необходимую основу, уметь работать с большими объемами материалов, конспектировать и заключать их, заниматься самообразованием и саморазвитием. В контексте организации внутреннего обучения, процесс самосовершенствования получает дополнительную актуальность, поскольку он в таком случае будет находиться под непосредственным контролем менторов, обладающих уже сформированными компетенциям, необходимыми для эффективного исполнения, специалистом, его профессиональных функций [15].

Комплексный подход к корпоративному обучению позволяет задействовать в процессе реализации внутреннего обучения весь спектр доступных инструментов, от классического наставничества и сопровождения персонала, до организации собственных тренинг-центров, что не только снижает затраты на обучение сотрудников, но и повышает эффективность программ ротации персонала, стажировок и замещения должностей [16].

Внутреннее обучение является действенным инструментом подготовки квалифицированных кадров на производственных предприятиях. Это способствует не только непосредственному повышению квалификации сотрудников, но и сплочению команды, развитию корпоративной культуры и увеличению лояльности персонала. Важным элементом успеха является интеграция обучения в стратегии и ценности компании, что делает процесс обучения не просто краткосрочным улучшением квалификации, а долгосрочной инвестицией в будущее предприятия [19].

Таким образом, практика внутреннего обучения на производственных предприятиях позволяет не только формировать основу для профессионального роста сотрудников, но и строить систему устойчивого корпоративного развития. Особое значение этого развития сегодня тесно связано также с государственными программами и проектами, направленными на повышение производительности труда в компаниях, реализуемыми в первую очередь за счёт развития компетенций и обучения сотрудников методам оперативного устранения неэффективности производственных процессов.

Внутреннее обучение влияет на улучшение производительности сотрудников, сокращение времени на адаптацию новых технологий и ускорение процесса инновационных изменений. Положительный эффект обучения проявляется в повышении

лояльности и мотивации сотрудников, а также в создании резерва кадров для ключевых позиций.

Литература

1. Александрова Н.А., Межлумян Н.С. Управление персоналом в современных условиях организации труда: учебное пособие. Чита: ЗабГУ, 2022. 170 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов сред. проф. учеб. завед. 3-е изд., стереотип. М.: Академия, 2022. 224 с.
3. Буров К.О., Шуплецов А.Ф. Выявление значимых (решающих) факторов, влияющих на выбор размещения производственных мощностей компаний нефтеперерабатывающей отрасли // Известия Байкальского государственного университета. 2022. Т. 32. № 1. С. 39-56.
4. Бухаров Д.С. Теоретический анализ подходов понятия «психологической безопасности», как фактора психологической безопасности личности в современной психологической литературе // Научные труды магистрантов и аспирантов: сборник научных трудов. Вып. 17. Нижневартовск: Нижневартовский государственный университет, 2020. С. 73-76.
5. Герасимов М.В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект // Молодой ученый. 2016. № 5 (109). С. 319-323.
6. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 2. С. 83-88.
7. Ибрагимова Л.А. Личностные компетенции педагога в период цифровизации // Мир науки. Педагогика и психология. 2023. Т. 11. № 5. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/70PSMNS523.pdf>
8. Креймс Дж. 4 правила лидерства Джека Уэлча. Как реализовать формулу лидерства General Electric в вашей организации. Изд-во: Поколение, 2010.
9. Крепс Т.В., Шабанова Т.Н. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров в условиях рыночной экономики // Экономические науки. 2019. № 170. С. 75-79.
10. Королькова С.А. Компетентностный подход в профессиональном обучении // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 6: Университетское образование. 2008. № 11. С. 29-33.
11. Лепешкина А.Б. Подготовка квалифицированных специалистов для производства // Научно-педагогическое обозрение (Pedagogical Review). 2020. № 5(33). С. 103-110.
12. Ракитянская А.И., Тимошенко С.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Санкт-Петербург: СПбГАУ, 2023. 80 с.
13. Репях Л.П. Моделирование и реализация подготовки персонала нефтегазовой отрасли к ситуациям производственного риска // Вестник Оренбургского государственного университета. 2020. № 1(224). С. 94-100.
14. Погребная И.А., Михайлова С.В., Ибрагимова Л.А. Формирование готовности и мотивации студентов к самостоятельной работе в высшем техническом учебном заведении // Amazonia Investiga. 2019. Т. 8. № 21. С. 483-490.
15. Стексова В.Ю. Вариации наставничества в становлении будущего педагога // Синopsis современного образования: материалы первого российско-китайского международного педагогического форума с дистанционным участием (Шэньчжэнь, 25–26 апреля 2024 года). Ульяновск: Зебра, 2024. С. 238-240.

16. Терелецкова Е.В., Осинцева П.В. Обучение сотрудников как способ предотвратить профессиональное выгорание и повысить конкурентоспособность // Научный результат. Экономические исследования. 2021. Т. 7. № 4. С. 4-13.
17. Трофимова И.Н. Подготовка кадров для современной экономики: возможности вузовского и корпоративного сектора // Политика и Общество. 2019. № 4. С. 29-36.
18. Ху Минцзюнь, Устинович И.В. Оценка роли кадрового потенциала в повышении конкурентоспособности промышленных организаций при переходе на «Индустрию 4.0» // Наука и техника. 2022. № 6. С. 525-534.
19. Чупрова А.В. Диагностика адаптивного развития персонала компаний в условиях цифровизации нефтегазового производства // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2022. № 10(214). С. 54-58.
20. Ширинкина Е.В. Необходимость адаптации человеческих ресурсов (HR) и обучающих процессов к условиям неопределенности и турбулентности // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2022. Т. 32. № 1. С. 102-108.
21. Официальный сайт компании «Билайн»: Тренды в корпоративном обучении – 2023. URL: <https://clck.ru/3MJweh>
22. Электронный ресурс «Управление производством» Производственная система Тойота – Тотал. URL: <https://clck.ru/3MJwfa>

References

1. Aleksandrova, N.A., & Mezhlumyan, N.S. (2022). *Upravlenie personalom v sovremenny`x usloviyax organizacii truda: uchebnoe posobie*. Chita: ZabGU, 170 s. (in Russ.).
2. Bazarov, T.Yu. (2022). *Upravlenie personalom: ucheb. posobie dlya studentov sred. prof. ucheb. zaved. 3-e izd., stereotip*. M.: Akademiya, 224 s. (in Russ.).
3. Burov, K.O., & Shuplecov, A.F. (2022). Vy`yavlenie znachimy`x (reshayushhix) faktorov, vliyayushhix na vy`bor razmeshheniya proizvodstvenny`x moshhnostej kompanij neftepererabaty`vayushhej otrasli. *Izvestiya Bajkal`skogo gosudarstvennogo universiteta*. Vol. 32, 1, 39-56. (in Russ.).
4. Buxarov, D.S. (2020). Teoreticheskij analiz podxodov ponyatiya «psixologicheskoy bezopasnosti», kak faktora psixologicheskoy bezopasnosti lichnosti v sovremennoj psixologicheskoy literature. *Nauchny`e trudy` magistrantov i aspirantov: sbornik nauchny`x trudov*. Vy`p. 17. Nizhnevartovsk: Nizhnevartovskij gosudarstvenny`j universitet, 73-76. (in Russ.).
5. Gerasimov, M.V. (2016). Vnutrifirmennoe obuchenie: teoreticheskij aspekt. *Molodoj ucheny`j*. 5(109), 319-323. (in Russ.).
6. Dryaxlov, N., & Kupriyanov, E. (2012). Sistemy` motivacii personala v Zapadnoj Evrope i SShA. *Problemy` teorii i praktiki upravleniya*. 2, 83-88. (in Russ.).
7. Ibragimova, L.A. (2023). Lichnostny`e kompetencii pedagoga v period cifrovizacii. *Mir nauki. Pedagogika i psixologiya*. Vol. 11, 5. (in Russ.). <https://mir-nauki.com/PDF/70PSMN523.pdf>
8. Krejms, Dzh. (2010). 4 pravila liderstva Dzheka Ue`lcha. *Kak realizovat` formulu liderstva General Electric v vashej organizacii*. Pokolenie. (in Russ.).
9. Kreps, T.V., & Shabanova, T.N. (2019). Podgotovka, perepodgotovka i povy`shenie kvalifikacii kadrov v usloviyax ry`nochnoj e`konomiki. *E`konomicheskie nauki*. 170, 75-79. (in Russ.).

10. Korol`kova, S.A. (2008). Kompetentnostny`j podxod v professional`nom obuchenii. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta*. Seriya 6: Universitetskoe obrazovanie. 11, 29-33. (in Russ.).
11. Lepeshkina, A.B. (2020). Podgotovka kvalificirovanny`x specialistov dlya proizvodstva. *Nauchno-pedagogicheskoe obozrenie* (Pedagogical Review). 5(33), 103-110. (in Russ.).
12. Rakityanskaya, A.I., & Timoshenko, S.A. (2023). Upravlenie chelovecheskimi resursami: uchebnoe posobie. Sankt-Peterburg: SPbGAU, 80 s. (in Russ.).
13. Ropyax, L.P. (2020). Modelirovanie i realizaciya podgotovki personala neftegazovoj otrasli k situacijam proizvodstvennogo riska. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*. 1(224), 94-100. (in Russ.).
14. Pogrebnaya, I.A., Mixajlova, S.V., & Ibragimova, L.A. (2019). Formirovanie gotovnosti i motivacii studentov k samostoyatel`noj rabote v vy`sshem texnicheskom uchebno-m zavedenii. *Amazonia Investiga*. Vol. 8. 21, S. 483-490. (in Russ.).
15. Steksova, V.Yu. (2024). Variacii nastavnichestva v stanovlenii budushhego pedagoga. *Sinopsis sovremennogo obrazovaniya: materialy` pervogo rossijsko-kitajskogo mezhdunarodnogo pedagogicheskogo foruma s distancionny`m uchastiem* (She`n`chzhe`n`, 25–26 aprelya 2024 goda). Ul`yanovsk: izdatel`stvo «Zebra», S. 238-240. (in Russ.).
16. Terelezkova, E.V., & Osinceva, P.V. (2021). Obuchenie sotrudnikov kak sposob predotvratit` professional`noe vy`goranie i povy`sit` konkurentosposobnost`. *Nauchny`j rezul`tat. E`konomicheskie issledovaniya*. Vol. 7, 4, 4-13. (in Russ.).
17. Trofimova, I.N. (2019). Podgotovka kadrov dlya sovremennoj e`konomiki: vozmozhnosti vuzovskogo i korporativnogo sektora. *Politika i Obshhestvo*. 4, 29-36. (in Russ.).
18. Xu Minczyun`, & Ustinovich, I.V. (2022). Ocenka roli kadrovogo potenciala v povy`shenii konkurentosposobnosti promy`shlenny`x organizacij pri perexode na «Industriyu 4.0». *Nauka i texnika*. 6, 525-534. (in Russ.).
19. Chuprova, A.V. (2022). Diagnostika adaptivnogo razvitiya personala kompanij v usloviyax cifrovizacii neftegazovogo proizvodstva. *Problemy` e`konomiki i upravleniya neftegazovy`m kompleksom*. 10(214), 54-58. (in Russ.).
20. Shirinkina, E.V. (2022). Neobxodimost` adaptacii chelovecheskix resursov (HR) i obuchayushhix processov k usloviyam neopredelennosti i turbulentnosti. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya E`konomika i pravo*. Vol. 32, 1, 102-108. (in Russ.).
21. Oficial`ny`j sajt kompanii «Bilajn»: Trendy` v korporativnom obuchenii – 2023. (in Russ.). <https://clck.ru/3MJweh>
22. E`llectornny`j resurs «Upravlenie proizvodstvom» Proizvodstvennaya sistema Tojota – Total. (in Russ.). <https://clck.ru/3MJwfa>

Дата поступления: 07.02.2025

Дата принятия: 01.04.2025

© Ибрагимова Л.А., Моисеева Л.В., Стрельцов И.С., 2025