СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ НА ОСНОВЕ МЕХАНИЗМОВ RESKILLING И UPSKILLING

Ahmedova Kamola Anvar Qizi

https://doi.org/10.5281/zenodo.23255465

Аннотация: В современных условиях цифровой трансформации экономики, активного распространения искусственного интеллекта, автоматизации бизнес-процессов и усложнения требований к профессиональным компетенциям работников система подготовки кадров становится одним из ключевых факторов устойчивого развития акционерных обществ. Традиционная модель повышения квалификации, основанная преимущественно на периодическом направлении работников на краткосрочные курсы, все в меньшей степени соответствует требованиям современного рынка труда. В статье-тезисе исследованы направления совершенствования системы корпоративного обучения на основе механизмов reskilling и upskilling. Рассмотрены международные тенденции развития непрерывного профессионального обучения в 2020–2026 гг., определены основные проблемы организации обучения персонала в акционерных обществах и предложен интегрированный механизм формирования корпоративной образовательной экосистемы. Особое внимание уделено связи подготовки кадров со стратегическими целями предприятия, прогнозированием будущих компетенций, оценкой дефицита навыков, формированием индивидуальных образовательных траекторий и оценкой экономических результатов обучения.

Ключевые слова: акционерное общество, человеческий капитал, корпоративное обучение, reskilling, upskilling, компетенции, профессиональное развитие, цифровая трансформация, кадровый резерв, производительность труда.

Введение

Современная мировая экономика переживает глубокую трансформацию, связанную с развитием цифровых технологий, искусственного интеллекта, автоматизацией производства, внедрением платформенных бизнес-моделей и изменением структуры занятости. Данные процессы существенно меняют не только техническое содержание отдельных профессий, но и саму логику управления человеческим капиталом организаций.

Если ранее профессиональная подготовка работника в значительной степени основывалась на знаниях и квалификациях, полученных в системе формального образования, то в современных условиях первоначально полученной квалификации уже недостаточно для обеспечения профессиональной эффективности на протяжении всей трудовой деятельности. Возникает необходимость регулярного обновления знаний, освоения новых технологий, повышения цифровой грамотности, развития аналитических, управленческих и коммуникативных компетенций.

Особенно актуальной данная проблема является для акционерных обществ, деятельность которых, как правило, характеризуется более сложной организационной структурой, большим

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

количеством работников, необходимостью долгосрочного стратегического планирования и высокой зависимостью от качества человеческого капитала.

World Economic Forum в докладе The Future of Jobs Report 2025 отмечает, что к 2030 году структурные изменения могут затронуть около 22 процентов существующих рабочих мест, а существенная часть профессиональных навыков потребует обновления. Кроме того, значительная доля работников будет нуждаться в переподготовке или повышении квалификации.

Следовательно, проблема заключается уже не только в том, чтобы обеспечить предприятие необходимым количеством работников, но прежде всего в том, чтобы обеспечить соответствие компетенций персонала будущим требованиям бизнеса.

В этих условиях подготовка кадров должна рассматриваться как постоянный стратегический процесс.

Актуальность исследования

В традиционной практике предприятий процесс обучения кадров нередко строится следующим образом:

формирование годового плана обучения → утверждение бюджета → направление работников на курсы → получение сертификата → отчет о выполнении плана.

Подобный подход имеет ряд серьезных ограничений.

Во-первых, обучение может быть недостаточно связано со стратегическими задачами предприятия.

Во-вторых, работников часто направляют на обучение без предварительной оценки реального дефицита компетенций.

В-третьих, одинаковые программы могут предлагаться работникам, имеющим совершенно различный уровень подготовки.

В-четвертых, результат обучения зачастую оценивается количеством проведенных курсов или выданных сертификатов, а не изменением качества работы.

В-пятых, профессиональное обучение может существовать отдельно от системы кадрового резерва, карьерного развития и оценки эффективности деятельности.

Таким образом, возникает необходимость перехода от административного управления обучением к стратегической модели развития человеческого капитала.

Цель исследования

Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию системы подготовки и развития кадров в акционерных обществах на основе механизмов upskilling, reskilling и непрерывного корпоративного обучения.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- исследованы современные тенденции развития корпоративного обучения;
- раскрыта сущность механизмов upskilling и reskilling;
- выявлены основные недостатки традиционной модели подготовки кадров;
- обоснована необходимость формирования корпоративной образовательной экосистемы;
- предложен механизм взаимосвязи обучения персонала со стратегическим развитием акционерного общества;
- разработана система показателей оценки эффективности корпоративного обучения.

Методология исследования

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Методологическую основу исследования составили методы системного, сравнительного, институционального и логического анализа.

Использованы также:

- сравнительный анализ международного опыта;
- метод группировки;
- competency-based approach;
- метод выявления skills gap;
- систематизация научной литературы;
- анализ международных отчетов;
- моделирование механизма корпоративного обучения.

Информационной базой исследования послужили публикации World Economic Forum, International Labour Organization, OECD, статистические материалы, а также документы, регулирующие развитие профессионального образования и рынка труда.

Исследуемый период охватывает 2020–2026 гг.

Основные тенденции развития корпоративного обучения

Анализ международной практики позволяет выделить несколько наиболее значимых тенденций.

1. Переход к непрерывному обучению

Обучение перестает быть отдельным мероприятием, проводимым один или два раза в год. В современных компаниях оно постепенно становится непрерывным процессом.

Работник должен иметь возможность обновлять компетенции в течение всего периода трудовой деятельности.

Таким образом, формируется концепция:

Learning once → Learning continuously.

2. Переход от должностей к компетенциям

Ранее управление персоналом в значительной степени строилось вокруг должностных инструкций.

В настоящее время предприятия все чаще ориентируются на наборы компетенций.

Например, должность финансового специалиста может предполагать наличие следующих компетенций:

- финансовый анализ;
- IFRS;
- работа с ERP;
- data analytics;
- презентационные навыки;
- деловое общение;
- управление проектами.

При этом два работника, занимающие одинаковую должность, могут иметь различный уровень развития каждой из данных компетенций.

3. Расширение цифрового обучения

Одним из наиболее заметных трендов стало развитие:

- Learning Management Systems;
- microlearning;

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

- мобильного обучения;
- онлайн-курсов;
- виртуальных симуляций;
- AI-assisted learning;
- цифровой сертификации.

Однако полная цифровизация обучения не означает отказа от практического обучения.

Напротив, современная модель должна объединять цифровое обучение и практическое применение.

4. Рост роли работодателя

Современный работодатель уже не может ограничиваться функцией заказчика готовых кадров.

Компании вынуждены непосредственно участвовать в формировании необходимых компетенций работников.

Это означает развитие партнерства между:

акционерным обществом + университетом + профессиональным образовательным учреждением + онлайн-платформой + международным сертификационным центром.

Содержание механизмов upskilling и reskilling

Для формирования эффективной системы корпоративного обучения необходимо различать несколько типов развития кадров.

Upskilling

Под upskilling понимается повышение уровня существующих компетенций работника.

Например, специалист финансового подразделения уже владеет базовыми инструментами Excel, однако для более эффективного выполнения работы ему необходимо освоить Power BI, финансовое моделирование и аналитические инструменты.

В данном случае профессиональная роль работника принципиально не меняется.

Меняется глубина его компетенций.

Reskilling

Reskilling предполагает формирование у работника нового набора компетенций, необходимых для выполнения новой трудовой функции.

Например:

оператор ручного процесса → оператор автоматизированной системы;

бухгалтер первичного учета → специалист по ERP;

традиционный специалист по отчетности → data analyst.

Особенно важным reskilling становится при автоматизации отдельных рабочих функций.

Cross-skilling

Cross-skilling предполагает приобретение работником компетенций, смежных с его основной профессиональной специализацией.

Например:

инженер + управление проектами;

экономист + data analytics;

IT-специалист + финансовое планирование.

Данный механизм способствует формированию более универсальных и адаптивных кадров.

Основные проблемы подготовки кадров в акционерных обществах

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

На основе проведенного анализа проблемы можно сгруппировать следующим образом.

Организационные проблемы

- отсутствие единой стратегии развития компетенций;
- слабая взаимосвязь HR-службы и производственных подразделений;
- формальный характер планов повышения квалификации;
- недостаточная вовлеченность линейных руководителей.

Методические проблемы

- отсутствие моделей компетенций;
- слабое применение инструментов skills gap analysis;
- отсутствие индивидуальных образовательных траекторий;
- использование одинаковых программ для различных категорий работников.

Экономические проблемы

- восприятие обучения как расходов, а не инвестиций;
- недостаточный анализ отдачи от обучения;
- слабая связь между обучением и производительностью.

Цифровые проблемы

- отсутствие LMS;
- слабая интеграция HRIS и образовательных систем;
- отсутствие цифровой истории обучения работников;
- низкий уровень использования HR analytics.

Предлагаемый механизм корпоративного обучения

Предлагается формировать систему подготовки кадров на основе следующего алгоритма:

Таким образом, обучение перестает быть самостоятельной функцией и становится частью единого механизма управления человеческим капиталом.

Оценка дефицита компетенций

В целях повышения адресности обучения предлагается рассчитывать разрыв между требуемым и фактическим уровнем компетенций:

$SG_i = RC_i – AC_i$,

где:

SG_i — дефицит по i-й компетенции;

RC_i — требуемый уровень;

AC_i — фактический уровень работника.

Если показатель равен нулю, компетенция соответствует требованиям.

Положительное значение означает необходимость развития.

Отрицательное значение может указывать на то, что компетенции работника превышают требования текущей должности и его потенциал следует рассмотреть для внутреннего продвижения.

Корпоративная образовательная экосистема

Для крупных акционерных обществ целесообразно перейти от отдельных учебных мероприятий к корпоративной образовательной экосистеме.

Она может включать:

- корпоративный университет или академию;
- внутреннюю базу преподавателей;

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

- наставников;
- партнерские вузы;
- центры профессионального обучения;
- международные сертификационные центры;
- онлайн-платформы;
- внутренние профессиональные сообщества.

Данная экосистема позволяет формировать программы обучения непосредственно под потребности предприятия.

Например, для подготовки будущих руководителей программа может объединять:

- стратегический менеджмент;
- финансовый менеджмент;
- лидерство;
- управление изменениями;
- управление проектами;
- цифровые технологии;
- практический проект.

Связь обучения с кадровым резервом

Одной из принципиальных задач является интеграция обучения с системой кадрового резерва.

В традиционном подходе кадровый резерв нередко формируется отдельно от образовательных программ.

Предлагается следующая последовательность:

оценка потенциала → включение в кадровый резерв → оценка дефицита компетенций → индивидуальная программа развития → практический проект → повторная оценка → назначение.

Такая модель позволяет значительно повысить качество внутреннего продвижения работников.

Показатели эффективности корпоративного обучения

Необходимо отказаться от оценки только по количеству обученных работников.

Предлагается использовать следующие показатели:

Training Coverage Rate

Доля работников, прошедших необходимое обучение.

Competency Gap Reduction

Степень сокращения дефицита компетенций.

Training Application Rate

Доля работников, реально применивших новые знания в работе.

Internal Promotion Rate

Доля вакансий, закрытых внутренними кандидатами.

Productivity Growth

Изменение производительности труда после обучения.

Retention Rate

Сохранение наиболее ценных работников.

Training ROI

Экономическая эффективность расходов на подготовку кадров.

Систему можно дополнить интегральным показателем:

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

$CTEI = w_1CGR + w_2TAR + w_3IPR + w_4PG + w_5RR$,

где:

CTEI — индекс эффективности корпоративного обучения;

CGR — сокращение дефицита компетенций;

TAR — использование полученных знаний;

IPR — внутреннее продвижение;

PG — рост производительности;

RR — удержание работников.

Обсуждение результатов

Предлагаемый подход отличается от традиционной модели тем, что отправной точкой становится не план обучения, а стратегическая потребность предприятия.

То есть формируется следующая логика:

не "какие курсы провести?", а "какие компетенции будут необходимы предприятию?"

Кроме того, меняется конечная точка оценки.

Вместо вопроса:

«Сколько сотрудников прошли обучение?»

следует задавать вопрос:

«Какие компетенции появились и какой результат это дало предприятию?»

Такой подход особенно важен для акционерных обществ, поскольку расходы на обучение должны быть обоснованы с позиции эффективности использования корпоративных ресурсов.

Практические рекомендации

Для совершенствования системы подготовки кадров в акционерных обществах целесообразно:

1. разработать корпоративную модель компетенций;
2. ежегодно проводить skills audit;
3. формировать прогноз компетенций на 3–5 лет;
4. выделять категории работников для upskilling;
5. заранее определять работников, которым потребуется reskilling;
6. внедрять корпоративную LMS;
7. развивать институт наставничества;
8. создавать партнерские программы с вузами;
9. связывать обучение с кадровым резервом;
10. использовать обучение в реальных проектах;
11. оценивать результаты после завершения программы;
12. рассчитывать экономическую эффективность обучения;
13. представлять ключевые показатели развития человеческого капитала руководству предприятия.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что в современных условиях система подготовки кадров должна трансформироваться из вспомогательной функции HR-службы в стратегический механизм развития предприятия.

Актуальность механизмов upskilling и reskilling возрастает вследствие ускоренного технологического обновления и постоянного изменения профессиональных требований.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Для акционерных обществ наиболее эффективной является система, в рамках которой:
корпоративная стратегия определяет будущие компетенции;
оценка компетенций определяет потребность в обучении;
обучение формирует новые навыки;
практическая деятельность подтверждает их применение;
оценка эффективности определяет дальнейшее карьерное решение.

Таким образом, корпоративное обучение приобретает системный, непрерывный и измеримый характер.

В долгосрочной перспективе это способствует снижению дефицита компетенций, развитию внутреннего кадрового резерва, росту производительности труда и повышению устойчивости акционерных обществ к технологическим изменениям.

Список использованной литературы

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva, 2025.
2. International Labour Organization. Lifelong Learning and Skills for the Future. Geneva, 2026.
3. OECD. A Skills-First Labour Market. Paris: OECD Publishing, 2026.
4. OECD. Trends in Adult Learning. Paris, 2025.
5. OECD. Education at a Glance 2023. Paris, 2023.
6. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.
7. Noe R.A. Employee Training and Development.
8. Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике. Статистические данные рынка труда и занятости.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.