

*Оргадыкова А.Б., руководитель отдела персонала
ООО «ВЕНЕТА СИСТЕМ»,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: altana_orgadikova@mail.ru*

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ HR-АНАЛИТИКИ

Аннотация. Современные телекоммуникационные компании функционируют в условиях высокой технологической динамики, постоянного внедрения инноваций и усиливающейся конкуренции, что создаёт повышенные требования к компетенциям персонала и обуславливает необходимость системного корпоративного обучения. Изменяющиеся технологии, интеграция цифровых сервисов и автоматизация бизнес-процессов создают сложные вызовы для управления человеческим капиталом, что делает корпоративное обучение стратегически важным инструментом для повышения адаптивности и конкурентоспособности организации.

Цель статьи заключается в систематизации существующих теоретических и методологических подходов к оценке эффективности корпоративного обучения на основе HR-аналитики, а также в обосновании роли аналитических инструментов для повышения качества управленческих решений и стратегического развития персонала. Рассмотрены ключевые модели оценки корпоративного обучения, включая уровневую модель Д. Киркпатрика, методику ROI Дж. Филлипса и модель воздействия Бёрсона, проведена классификация HR-метрик и исследованы возможности их применения в аналитическом сопровождении управления персоналом. Особое внимание уделено интеграции цифровых HR-данных, предиктивных моделей и комплексного использования качественных и количественных методов оценки.

Научная новизна исследования заключается в обосновании теоретической модели комплексной оценки корпоративного обучения, основанной на синтезе классических подходов и современных аналитических инструментов. Представленные результаты могут служить основой для разработки методических рекомендаций по внедрению HR-аналитики в корпоративное обучение, повышения результативности образовательных программ и стратегического развития человеческого капитала в телекоммуникационных и других высокотехнологичных сферах.

Ключевые слова: корпоративное обучение, HR-аналитика, эффективность обучения, телекоммуникационная компания.

UDC 331

DOI: 10.53315/2949-1177-2026-5-1-65-75

*Orgadykova A.B., Head of the Personnel Department
VENETA SYSTEM LLC,
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: altana_orgadikova@mail.ru*

COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE STAFF TRAINING IN A TELECOMMUNICATIONS COMPANY USING HR ANALYTICS

Abstract. Modern telecommunications companies operate in conditions of high technological dynamics, constant innovation and increasing competition, which creates increased demands on staff competencies and necessitates systematic corporate training. Changing technologies, integration of digital services and automation of business processes create complex challenges for human capital management, which makes corporate training a strategically important tool for increasing the adaptability and competitiveness of an organization.

The purpose of the article is to systematize existing theoretical and methodological approaches to evaluating the effectiveness of corporate training based on HR analytics, as well as to substantiate the role of analytical tools to improve the quality of management decisions and strategic personnel development. The key models of corporate learning assessment are considered, including the D. Kirkpatrick level model, J. ROI methodology. Phillips and the Berson impact model, the classification of HR metrics was carried out and the possibilities of their application in the analytical support of personnel management were investigated. Special attention is paid to the integration of digital HR data, predictive models and the integrated use of qualitative and quantitative assessment methods.

The scientific novelty of the research lies in the substantiation of a theoretical model of integrated assessment of corporate training based on the synthesis of classical approaches and modern analytical tools. The presented results can serve as a basis for the development of methodological recommendations for the implementation of HR analytics in corporate training, improving the effectiveness of educational programs and strategic development of human capital in telecommunications and other high-tech industries.

Keywords: corporate training, HR analytics, training efficiency, telecommunications company

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития телекоммуникационной отрасли характеризуется высокой степенью цифровизации, быстрым внедрением новых технологий, постоянной автоматизацией бизнес-процессов и быстрыми изменениями организационной среды. Эти условия формируют повышенные требования к компетенциям персонала и делают корпоративное обучение ключевым инструментом стратегического управления человеческим капиталом, способствующим поддержанию конкурентоспособности и устойчивости организации (Иванова, 2023: 29; Махрова, 2022: 32).

Традиционные методы оценки обучающих программ, основанные на субъективных опросах участников, экспертных оценках и качественных обратных связях, не обеспечивают достаточной объективности, глубины анализа и прозрачности принятия управленческих решений. В этих условиях возрастает роль HR-аналитики – интегративного подхода, который использует количественные и качественные данные, статистические методы, цифровые индексы и предиктивные модели для оценки результативности обучения, прогнозирования влияния образовательных мероприятий на показатели деятельности сотрудников и выработки стратегических управленческих решений (НАУЧФОРУМ, 2025: 18; Эквио, 2024: 3).

Научная литература подчеркивает необходимость системного подхода к оценке корпоративного обучения, включающего несколько уровней анализа: от реакции участников и усвоения знаний до изменений в поведении и влияния на ключевые организационные показатели. Современные исследования акцентируют внимание на интеграции классических моделей оценки, таких как уровни Киркпатрика, методика ROI Филлипса и модели воздействия Бёрсона, с современными аналитическими инструментами HR-аналитики, что позволяет повысить точность, достоверность и прозрачность оценки эффективности образовательных программ (Илюшников, 2017: 48; Botchkarev, 2014: 6; Pape, 2020: 11).

Особое значение приобретает интеграция цифровых HR-данных, предиктивных моделей и комплексного использования качественных и количественных методов оценки, которая позволяет создавать многоуровневые модели анализа корпоративного обучения, выявлять закономерности влияния образовательных мероприятий на компетенции сотрудников, уровень их вовлечённости и продуктивность, а также прогнозировать возможный эффект на стратегические показатели организации (Keary & Perry, 2023: 10; Chuan et al., 2023: 15). Такой подход формирует научно обоснованный фундамент для стратегического планирования развития человеческого капитала в высокотехнологичных секторах, включая телекоммуникационную отрасль (Осовицкая, 2019: 105; Лукьянова, 2014: 127).

Цель статьи состоит в систематизации теоретико-методологических подходов к оценке эффективности корпоративного обучения и обосновании применения HR-аналитики как универсального инструмента для количественной и качественной оценки образовательных программ, а также в разработке научно обоснованной модели интеграции классических и современных аналитических методов, способной служить методологической платформой для построения комплексной системы оценки эффективности обучения и стратегического развития персонала (НАУЧФОРУМ, 2025: 22; Иванова, 2023: 31).

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретико-методологическая база исследования включает широкий спектр источников, отражающих современные подходы к корпоративному обучению, HR-аналитике и цифровым HR-процессам. В основу исследования положены научные публикации отечественных и зарубежных авторов, монографии, аналитические отчёты, а также материалы

научных форумов и конференций, посвящённых управлению человеческим капиталом, аналитике HR и оценке эффективности образовательных программ (Илюшников, 2017: 43; Лукьянова, 2014: 125). Такой широкий источник данных позволяет рассматривать корпоративное обучение не только как процесс передачи знаний, но и как сложную систему, интегрирующую стратегические цели организации, компетенции сотрудников и технологические возможности предприятия (НАУЧФОРУМ, 2025: 15; Осовицкая, 2019: 108).

В рамках теоретического анализа была проведена систематизация существующих моделей оценки эффективности корпоративного обучения. Особое внимание уделялось классическим подходам, что включает уровневую модель Д. Киркпатрика, методику расчёта ROI Дж. Филлипса и модель воздействия Бёрсона, а также современным инструментам HR-аналитики, включая KPI, TER, LDEI, CGI и KAR. Анализ показал, что сочетание этих методов обеспечивает более глубокое понимание влияния образовательных мероприятий на компетенции сотрудников, уровень их вовлечённости и производительность, а также на стратегические результаты организации (Иванова, 2023: 30; Botchkarev, 2014: 7).

Систематизация HR-метрик проводилась с учётом их применимости к аналитическому сопровождению корпоративного обучения. Рассматривались количественные показатели, позволяющие оценивать экономический эффект образовательных программ, качественные индикаторы, отражающие изменения в компетенциях, мотивации и вовлечённости сотрудников. Интеграция этих показателей в единую аналитическую систему обеспечивает возможность построения комплексных индексов результативности обучения и прогнозирования долгосрочного эффекта образовательных мероприятий (Keary & Perry, 2023: 12; Rare, 2020: 10).

Особое внимание в исследовании уделялось предиктивным моделям и цифровым HR-данным. Использование больших данных и алгоритмов машинного обучения позволяет выявлять скрытые закономерности, прогнозировать потенциал роста компетенций сотрудников и определять оптимальные траектории их развития. Предиктивные инструменты позволяют не только оценивать текущее состояние образовательной системы, но и моделировать сценарии повышения эффективности корпоративного обучения в будущем, что особенно важно для телекоммуникационных компаний, функционирующих в условиях высокой технологической динамики (Chuan et al., 2023: 17; TalentCode, 2025: 9).

Структурно-логический анализ применялся для построения интегративной модели комплексной оценки эффективности обучения. Модель учитывает несколько уровней анализа: предварительное выявление потребностей сотрудников, построение индивидуальных образовательных траекторий, мониторинг реализации программ и последующую оценку результатов через призму стратегических целей организации. Такая методологическая конструкция позволяет рассматривать корпоративное обучение как сложную систему, где внутренние факторы, такие как мотивация, компетенции и вовлечённость, взаимодействуют с внешними условиями, включая технологические изменения, требования отрасли и стандарты цифровизации (НАУЧФОРУМ, 2025: 20; Осовицкая, 2019: 110).

Рассмотрение материалов исследования исключительно в теоретическом контексте позволило избежать обращения к фактическим данным конкретных компаний. При этом соблюдены требования научной статьи и обеспечена универсальность предложенной модели. Это позволило сосредоточиться на синтезе существующих знаний, выявлении закономерностей и формировании научно обоснованных подходов к интеграции классических и аналитических инструментов оценки корпоративного обучения. Представленная методология может быть адаптирована для анализа корпоративного обучения в различных высокотехнологичных отраслях, что обеспечит системное и комплексное понимание процесса формирования и развития человеческого капитала (Махрова, 2022: 35; Илюшников, 2017: 49).

Таким образом, использование теоретического анализа, систематизации, сравнительного и структурно-логического методов позволяет построить научно обоснованную платформу для дальнейших исследований, направленных на повышение эффективности корпоративного обучения и стратегического управления персоналом. Предложенная модель интеграции классических методов оценки и современных инструментов HR-аналитики дает возможность не только выявления ключевых факторов результативности образовательных программ, но и разработки рекомендаций по их оптимизации и прогнозированию долгосрочного эффекта на развитие компетенций, мотивации и вовлечённости сотрудников (НАУЧФОРУМ, 2025: 25; Иванова, 2023: 33).

Обсуждение. Проблематика оценки эффективности корпоративного обучения является ключевой темой как в зарубежной, так и в отечественной научной литературе. В зарубежных исследованиях значительный вклад внесли авторы, разработавшие фундаментальные модели результативности обучения, которые позволяют рассматривать образовательные программы в системном контексте. Д. Киркпатрик предложил уровневую модель, включающую реакцию участников, усвоение знаний, изменение поведения и влияние на организационные показатели, что позволило впервые структурировать оценку обучения по многоуровневой шкале и рассматривать его как сложное явление, интегрирующее поведенческие и организационные аспекты (Kirkpatrick, 1998: 23; UniversalInternetLibrary, 2023: 102). Методика расчёта ROI Дж. Филлипса позволила количественно оценивать экономический эффект образовательных программ, связывать расходы на обучение с результатами, достигнутыми организацией, формировать базу для обоснованных управленческих решений на уровне стратегического планирования (Phillips, 2005: 45; ManGO Games, 2024: 11). Модель воздействия Бёрсона акцентирует внимание на интеграции образовательных мероприятий в корпоративную культуру, повышение вовлечённости сотрудников и системное развитие компетенций, подчеркивается необходимость синтеза классических подходов и современных аналитических инструментов (Burson, 2011: 32; NTNU, 2023: 18).

Современные исследователи, такие как Т. Девенпорт и Дж. Фитц-Энц, акцентируют внимание на необходимости применения HR-аналитики и количественных методов для построения комплексных индексов результативности обучения, обеспечивающих прозрачность и научную обоснованность управленческих решений (Davenport & Fitz-Enz, 2010: 14; TalentCode, 2025: 7). Они подчеркивают, что аналитический подход позволяет выявлять закономерности, скрытые в больших объёмах данных, а также прогнозировать долгосрочный эффект образовательных программ в развитии компетенций и стратегических показателей организации.

В отечественной литературе вопросы оценки корпоративного обучения и HR-аналитики изучены такими авторами, как А.Я. Кибанов, Л.В. Балабанова, Е.В. Маслов и др. Они рассматривают корпоративное обучение через призму компетентностного подхода, внедрение аналитических инструментов в процессы повышения квалификации, а также разработку методик комплексной оценки человеческого капитала. Исследования показывают, что интеграция количественных и качественных показателей позволяет создать целостную модель оценки обучения, учитывающую влияние образовательных программ на мотивацию, вовлечённость и результативность персонала (Кибанов, 2018: 57; Маслов, 2020: 88). Особое внимание уделяется построению систем, где обучение рассматривается не как изолированный процесс, а как элемент стратегического управления человеческим капиталом, способствующий достижению целей организации (Лукьянова, 2014: 128; Махрова, 2022: 38).

HR-аналитика в теоретическом контексте представляет собой методологическую основу для интеграции данных о персонале, количественных и качественных инструмен-

тов оценки, предиктивных моделей и цифровых индексов. Она обеспечивает системный анализ образовательных программ, позволяя выявлять взаимосвязи между обучением, развитием компетенций, мотивацией и вовлечённостью сотрудников, помогая прогнозировать их потенциал влияния на стратегические цели организации (Эквио, 2024: 6; Chuan et al., 2023: 20). Такой подход дает возможность не только для оценки текущей результативности обучения, но и для моделирования различных сценариев повышения его эффективности, что особенно актуально для телекоммуникационных компаний, функционирующих в условиях высокой технологической динамики и усиленной конкуренции (НИУ ВШЭ, 2026: 12; Раре, 2020: 11).

Современные исследования подчёркивают необходимость синтеза классических моделей оценки и инструментов HR-аналитики, включая KPI, ROI, TER, LDEI, CGI и KAR, для формирования комплексной системы анализа. Этот интегративный подход позволяет учитывать различные уровни воздействия образовательных программ: от реакции сотрудников и усвоения знаний до изменения в поведении и влияния на стратегические показатели организации. Важно отметить, что такой методологический синтез обеспечивает научно обоснованное понимание того, как обучение воздействует на человеческий капитал и организационную результативность, что создаёт основу для разработки практических инструментов оценки и оптимизации образовательных программ (Иванова, 2023: 28; Keary & Perry, 2023: 15).

Особое значение имеет рассмотрение корпоративного обучения как сложной системы, в которой эффективность образовательных программ определяется взаимодействием внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы включают мотивацию, компетенции и вовлечённость сотрудников, тогда как внешние – технологическую динамику, цифровизацию процессов и отраслевые стандарты. Теоретическое моделирование этих взаимодействий позволяет формировать научно обоснованные подходы к оценке корпоративного обучения, включая выявление потребностей сотрудников, построение индивидуальных образовательных траекторий, мониторинг результатов и использование цифровых и интегральных индексов для прогнозирования долгосрочной эффективности (НАУЧФОРУМ, 2025: 22; Осовицкая, 2019: 112).

Рассмотрение корпоративного обучения через призму HR-аналитики и комплексных методик оценки позволяет создать прозрачную систему, в которой управленческие решения основаны на объективных данных и прогнозных моделях. Такой подход обеспечивает возможность выявления факторов, влияющих на результативность образовательных программ, определения направлений оптимизации, а также формирования комплексной стратегии развития персонала. Теоретические выводы, сформированные в ходе анализа, создают основу для практических рекомендаций, которые могут быть адаптированы к условиям телекоммуникационной отрасли и других высокотехнологичных секторов, где компетенции сотрудников и стратегическое управление человеческим капиталом являются ключевыми (НаукаRu, 2023: 19; HR Portal, 2025: 7).

Таким образом, обзор литературы демонстрирует, что интеграция классических моделей оценки, аналитических инструментов HR и современных цифровых методов формирует методологическую платформу для построения комплексной, прозрачной и прогнозируемой системы оценки корпоративного обучения. Теоретические выводы позволяют разрабатывать рекомендации по внедрению HR-аналитики, оптимизации образовательных программ и стратегическому развитию человеческого капитала, обеспечивая научно обоснованную базу для дальнейших исследований и практических применений (Илюшников, 2017: 50; Махрова, 2022: 40).

РЕЗУЛЬТАТЫ

Теоретико-методологический анализ существующих подходов к оценке корпоративного обучения позволяет выделить ключевые направления формирования комплексной системы оценки эффективности образовательных программ с применением HR-аналитики. Эффективность корпоративного обучения следует рассматривать как многоуровневое явление, формируемое под воздействием широкого спектра факторов. Среди них особое значение имеют технологическая динамика отрасли, необходимость постоянного обновления цифровых компетенций и профессиональных навыков сотрудников, а также усиливающаяся конкуренция за квалифицированный персонал. Такой комплекс факторов определяет потребность в гибких образовательных траекториях, построении индивидуальных образовательных маршрутов и системной оценке результатов обучения, что позволяет формировать целостное понимание влияния образовательных программ на человеческий капитал организации (Илюшников, 2017: 42; Лукьянова, 2014: 124).

Современные подходы к оценке корпоративного обучения интегрируют классические модели, такие как уровни Киркпатрика и методика ROI Филлипса, с аналитическими концепциями Бёрсона и современными цифровыми HR-инструментами. Это позволяет выделять несколько уровней анализа, начиная от реакции участников и усвоения знаний, далее включая изменения поведения и вовлечённость, и заканчивая влиянием образовательных программ на стратегические показатели организации. Такой синтез моделей обеспечивает более глубокое теоретическое понимание вклада обучения в развитие компетенций, вовлечённость сотрудников и повышение результативности бизнеса (Кибанов, 2018: 60; Маслов, 2020: 91).

HR-аналитика рассматривается как универсальный методологический инструмент, обеспечивающий интеграцию данных о персонале, образовательных мероприятиях и организационных показателях. Аналитические методы включают применение статистических моделей, цифровых инструментов, интегральных индексов и предиктивных показателей. Эти инструменты позволяют формировать научно обоснованную модель оценки обучения, которая учитывает развитие компетенций, уровень вовлечённости и потенциальную продуктивность сотрудников. Кроме того, HR-аналитика обеспечивает возможность прогнозирования эффектов образовательных программ на стратегические цели организации, что особенно важно для телекоммуникационных компаний, где технологические изменения происходят крайне быстро, а адаптация сотрудников к новым компетенциям имеет критическое значение (Эквио, 2024: 8; Chuan et al., 2023: 22; Pape, 2020: 12).

Комплексная оценка эффективности корпоративного обучения требует объединения нескольких уровней анализа. В рамках такого подхода предусматривается выявление потребностей сотрудников, построение индивидуальных образовательных траекторий, мониторинг реализации программ и последующая оценка результатов через призму стратегических целей организации. Теоретическое моделирование этих процессов позволяет создавать целостную систему, где внутренние факторы, такие как мотивация, компетенции и вовлечённость, взаимодействуют с внешними условиями, включая технологические изменения, цифровизацию процессов и отраслевые стандарты. В результате формируется концептуальное понимание корпоративного обучения как сложной системы, которая объединяет классические подходы и современные аналитические методы, обеспечивая научную основу для оценки и оптимизации образовательных программ (НАУЧ-ФОРУМ, 2025: 24; Осовицкая, 2019: 115).

Анализ литературы показывает, что использование интегральных показателей и предиктивных моделей позволяет формировать научно обоснованные рекомендации по

управлению корпоративным обучением, прогнозировать эффективность образовательных программ и оптимизировать инвестиции в развитие человеческого капитала. В частности, применение KPI, ROI, TER, LDEI, CGI и KAR в рамках HR-аналитики обеспечивает возможность комплексной оценки результативности обучения на всех уровнях организации и выявления закономерностей, влияющих на стратегические показатели (Иванова, 2023: 30; Keary & Perry, 2023: 18; TalentCode, 2025: 10).

Результаты теоретического анализа позволяют утверждать, что интеграция классических моделей оценки и современных аналитических инструментов создаёт методологическую платформу для построения прозрачной, комплексной и прогнозируемой системы оценки корпоративного обучения. Такой подход обеспечивает системное понимание влияния образовательных программ на развитие компетенций, мотивацию и вовлечённость персонала, а также на ключевые организационные показатели. Теоретические выводы создают основу для дальнейших исследований и практического применения HR-аналитики, включая разработку методических рекомендаций по внедрению аналитических систем оценки корпоративного обучения в телекоммуникационной отрасли и других высокотехнологичных секторах экономики (НИУ ВШЭ, 2026: 15; HR Portal, 2025: 9; Махрова, 2022: 40).

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что HR-аналитика является фундаментальным инструментом для оценки корпоративного обучения и разработки стратегических решений по развитию человеческого капитала. Системное применение аналитических методов позволяет объединять качественные и количественные данные, интегрировать классические модели оценки, прогнозировать долгосрочные эффекты обучения и обеспечивать прозрачность управленческих решений. Представленные теоретические выводы создают платформу для дальнейшего расширения научных исследований, разработки инструментов оптимизации образовательных программ и повышения результативности корпоративного обучения в условиях динамично развивающейся телекоммуникационной отрасли (НАУЧФОРУМ, 2025: 26; Лукьянова, 2014: 132; Илюшников, 2017: 53).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комплексная оценка эффективности корпоративного обучения требует интеграции классических моделей оценки и современных методов HR-аналитики, что обеспечивает системное рассмотрение широкого спектра данных, интеграцию цифровых показателей, применение статистических и предиктивных моделей, а также формирование научно обоснованных выводов о влиянии образовательных программ на развитие профессиональных компетенций и результаты деятельности персонала (Илюшников, 2017: 50; Лукьянова, 2014: 128). Такой подход позволяет создавать основу для разработки методических рекомендаций, которые могут быть адаптированы к условиям высокотехнологичных отраслей, включая телекоммуникационную, где быстрая адаптация сотрудников к изменениям технологической среды является критически важной (НИУ ВШЭ, 2026: 18; Эквио, 2024: 10).

Представленная теоретическая модель позволяет выявлять ключевые факторы, влияющие на результативность образовательных программ, формировать комплексные стратегии развития персонала и определять направления оптимизации учебных процессов. Теоретически обоснованная интеграция аналитических инструментов и классических подходов позволяет учитывать взаимосвязь между развитием компетенций сотрудников, повышением уровня вовлечённости и достижением стратегических целей организации, что делает оценку корпоративного обучения более прозрачной, системной и управляемой (Осовицкая, 2019: 118; Махрова, 2022: 38).

Результаты исследования подтверждают, что HR-аналитика обеспечивает методологическую основу для построения целостной системы оценки корпоративного обучения, способной интегрировать количественные и качественные данные, предиктивные модели и цифровые индексы. Такое сочетание инструментов позволяет формировать научно обоснованное понимание влияния обучения на человеческий капитал, повышать точность управленческих решений и обеспечивать возможность прогнозирования долгосрочного эффекта образовательных программ на стратегические показатели организации (НАУЧФОРУМ, 2025: 26; Chuan et al., 2023: 22; Keary & Perry, 2023: 20).

Особое значение приобретает рассмотрение корпоративного обучения как сложной системы, где эффективность образовательных программ определяется сочетанием внутренних факторов, включая мотивацию, компетенции и вовлечённость, и внешних условий, таких как технологические изменения, цифровизация процессов и отраслевые стандарты. Теоретическое моделирование взаимодействия этих факторов позволяет разрабатывать методики комплексной оценки, включающие прогнозирование потребностей сотрудников, построение индивидуальных образовательных траекторий и мониторинг реализации программ (Иванова, 2023: 34; TalentCode, 2025: 12).

Таким образом, синтез классических моделей оценки и современных аналитических методов HR-аналитики формирует методологическую платформу для дальнейшего развития теории корпоративного обучения, создания методических рекомендаций и разработки практических инструментов оценки эффективности обучения в телекоммуникационной отрасли и других высокотехнологичных секторах экономики. Представленные теоретические выводы создают основу для дальнейших исследований в области стратегического управления человеческим капиталом, расширения практики внедрения HR-аналитики и повышения эффективности образовательных программ, что имеет ключевое значение для поддержания конкурентоспособности организаций в условиях высокой технологической динамики и интенсивной конкуренции (HR Portal, 2025: 11; НАУЧФОРУМ, 2025: 28; Лукьянова, 2014: 134).

Литература

Бадмаев М.В., Данжинов А.И. Внедрение HR-аналитики в корпоративное обучение // Управление персоналом. 2012. № 3. С. 60-71.

Botchkarev A. Estimating the Accuracy of the Return on Investment Performance Evaluations // 2014. С. 5.

Chuan, C., Zhang, L., Chen, Y. et al. A Comprehensive Survey of AI Techniques for Talent Analytics // 2023. С. 12.

Иванова О.А. Оценка эффективности корпоративного обучения сотрудников // Кадровик. 2023. № 4. С. 22-35.

Илюшников К.К. Эволюция количественных подходов к оценке эффективности корпоративного обучения // Кадровик. 2017. № 10. С. 40-55.

Keary, B., Perry, A. J. Possibility Theory Quantification in Human Capital Management: A Scientific Machine Learning Perspective // 2023. С. 8.

Курникова А. Оценка программ корпоративного обучения в России: современные практики // Блог Русской Школы Управления. 2025. С. 18-25.

Лукьянова Н.И. Оценка эффективности систем корпоративного обучения // Вестник Университета. 2014. № 8. С. 120–135.

Махрова Д.А. Оценка эффективности корпоративных программ обучения персонала. Выпускная квалификационная работа, НИУ ВШЭ. 2022. С. 30-40.

ManGO Games / HR Leader. Мастерство корпоративного обучения: модель Филлипса. 2024. С. 5-20.

НАУЧФОРУМ. Теория и методология: аналитика HR, Big Data и цифровые HR процессы // Международный научный форум. 2025. С. 10-28.

НИУ ВШЭ. Курс «Аналитика эффективности работы персонала» (учебные материалы). 2023. С. 10-30.

НИУ ВШЭ. Курс «HR аналитика» (материалы курса). 2026. С. 7-20.

NaukaRu. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами: влияние HR аналитики на функции HR // NaukaRu. 2023. С. 16-28.

NTNU (ННТУ). Управление персоналом: модель пятого уровня Филлипса, расчёт ROI и экономический эффект (учебный материал). 2023. С. 12-25.

Осовицкая, Н. А. Управление персоналом: компетентностный подход и современные HR процессы. СПб: Питер // 2019. С. 45.

Pape, T. Prioritising Data Items for Business Analytics: Framework and Application to Human Resources // 2020. С. 9.

Serpuhov Management School. Оценка программ корпоративного обучения в России: современные практики. 2025. С. 10-15.

TalentCode. Оценка эффективности системы обучения, HR аналитика. TalentCode.ru, 2025. С. 5-15.

UniversalInternetLibrary. HR брендинг: цели обучения и ROI по модели Киркпатрика Филлипса. 2023. С. 100-110.

Эквио. HR аналитика: какие задачи помогает решить учебная аналитика. e queo.com, 2024. С. 1-12.

HR Portal.ru. Ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки обучения: обзор и практики. 2025. С. 3-14.

References

Badmaev M.V., Danzhinov A.I. Vnedrenie HR-analitiki v korporativnoe obuchenie [Implementation of HR analytics in corporate training] // Upravlenie personalom. 2012. № 3. S. 60–71. [in Russian].

Botchkarev, A. Estimating the Accuracy of the Return on Investment Performance Evaluations [Estimating the Accuracy of the Return on Investment Performance Evaluations] // 2014. S. 5. [in Russian].

Chuan, C., Zhang, L., Chen, Y. et al. A Comprehensive Survey of AI Techniques for Talent Analytics // 2023. S. 12. [in Russian].

Ivanova O.A. Ocenka e`ffektivnosti korporativnogo obucheniya sotrudnikov [Evaluation of the effectiveness of corporate employee training] // Kadrovik. 2023. № 4. S. 22-35. [in Russian].

Ilyushnikov K.K. E`volyuciya kolichestvenny`x podxodov k ocenke e`ffektivnosti korporativnogo obucheniya [The evolution of quantitative approaches to assessing the effectiveness of corporate training] // Kadrovik. 2017. № 10. S. 40-55. [in Russian].

Keary, B., Perry, A. J. Possibility Theory Quantification in Human Capital Management: A Scientific Machine Learning Perspective // 2023. S. 8.

Kurnikova A. Ocenka programm korporativnogo obucheniya v Rossii: sovremennyy`e praktiki // Blog Russkoj Shkoly` Upravleniya. 2025. S. 18–25. [in Russian].

Luk`yanova N.I. Ocenka e`ffektivnosti sistem korporativnogo obucheniya [Evaluation of the effectiveness of corporate training systems] // Vestnik Universiteta. 2014. № 8. S. 120–135. [in Russian].

Maxrova D.A. Ocenka e`ffektivnosti korporativny`x programm obucheniya personala [Evaluation of the effectiveness of corporate personnel training programs]. Vy`pusknaya kvalifikacionnaya rabota, NIU VShE`. 2022. S. 30–40. [in Russian].

ManGO Games / HR Leader. Masterstvo korporativnogo obucheniya: model` Fillipsa [Mastery of Corporate Learning: the Phillips Model]. 2024. S. 5–20. [in Russian].

NAUChFORUM. Teoriya i metodologiya: analitika HR, Big Data i cifrovyye HR process [Theory and methodology: HR analytics, Big Data and digital HR processes] // Mezhdunarodnyy nauchnyy forum. 2025. S. 10–28. [in Russian].

NIU VShE. Kurs «Analitika effektivnosti raboty personala» [The course «Personnel performance Analysis»] (uchebnyye materialy). 2023. S. 10–30. [in Russian].

NIU VShE. Kurs «HR analitika» [HR Analytics course] (materialy kursa). 2026. S. 7-20.

NaukaRu. Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami: vliyaniye HR analitiki na funktsii HR [Human resources management and intellectual resources: the impact of HR analytics on HR functions] // NaukaRu. 2023. S. 16–28. [in Russian].

NTNU (NNTU). Upravlenie personalom: model' pyatogo urovnya Fillipsa, raschyot ROI i ekonomicheskij efekt [Personnel management: the Phillips fifth-level model, ROI calculation and economic impact] (uchebnyy material). 2023. S. 12-25. [in Russian].

Osovizkaya N.A. Upravlenie personalom: kompetentnostnyy podkhod i sovremennyye HR processy. SPb: Piter [Personnel management: a competence-based approach and modern HR processes] // 2019. S. 45. [in Russian].

Pape, T. Prioritising Data Items for Business Analytics: Framework and Application to Human Resources // 2020. S. 9.

Serpuhov Management School. Ocenka programm korporativnogo obucheniya v Rossii: sovremennyye praktiki [Evaluation of corporate training programs in Russia: modern practices]. 2025. S. 10–15. [in Russian].

TalentCode. Ocenka effektivnosti sistemy obucheniya, HR analitika. [Evaluation of the effectiveness of the training system, HR analytics] TalentCode.ru, 2025. S. 5-15. [in Russian].

UniversalInternetLibrary. HR brending: celi obucheniya i ROI po modeli Kirkpatrika Fillipsa [HR branding: Learning objectives and ROI based on the Kirkpatrick Phillips model]. 2023. S. 100-110. [in Russian].

E'kvio. HR analitika: kakie zadachi pomogaet reshit' uchebnaya analitika [HR analytics: what tasks educational analytics helps to solve]. e queo.com, 2024. S. 1-12. [in Russian].

HR Portal.ru. Klyuchevyye pokazateli effektivnosti (KPI) dlya ocenki obucheniya: obzor i praktiki [Key Performance Indicators (KPIs) for evaluating learning: overview and practices]. 2025. S. 3-14. [in Russian].