

Дерябина Г.Г. ¹, Трубникова Н.В. ²

¹ ООО «РОМАРТ Контакт», Москва, Россия

² Российский университет дружбы народов, Москва, Россия

Цифровое обучение сотрудников как новый тренд в корпоративном образовании

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Дерябина Г.Г., Трубникова Н.В. Цифровое обучение сотрудников как новый тренд в корпоративном образовании // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 6. – С. 2485–2500. doi: [10.18334/ce.15.6.112211](https://doi.org/10.18334/ce.15.6.112211)

АННОТАЦИЯ:

Целью данного исследования является анализ эволюции онлайн-методов обучения, степени цифровизации корпоративных образовательных программ, а также выявление влияния последних изменений на качество и скорость формирования персонала. Авторы используют источники, раскрывающие основные тенденции развития корпоративного образования, а также проводят сравнительный анализ открытых источников (международные научные взгляды на онлайн- и гибридное образование, практические примеры программ) и применяют собственный эмпирический опыт. Наряду с инновационными методами обучения, получившими качественно новый импульс благодаря развитию интернета, мобильной связи и технологий цифровой презентации, в центре внимания данного исследования находятся инновационные технологии управления для повышения эффективности корпоративного обучения. Особенно актуальными эти задачи стали в связи с преобразованиями офисной среды в ключе последствий пандемии COVID-19. Данное исследование помогает систематизировать концептуальные и практические знания компаний и специалистов, вовлеченных в разработку и внедрение современных образовательных решений, сформировать понимание преимуществ и ограничений такого образования и выработать соответствующие рекомендации для руководителей команд маркетинга и продаж.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: диджитал-трансформация, цифровое образование, корпоративные университеты, B2B-коммуникации

ОБ АВТОРАХ

Дерябина Галина Геннадьевна, управляющий директор, кандидат экономических наук (g_deriabina@yahoo.com)

Трубникова Нина Вадимовна, кандидат философских наук, доцент, руководитель программы «Реклама и связи с общественностью», заведующий кафедрой рекламы и бизнес-коммуникаций экономического факультета (trubnikova_nv@rudn.ru)



Deryabina G.G. ¹, Trubnikova N.V. ²

¹ ROMART Contact LLC, Russia

² RUDN University, Russia

Digital employee training as a new trend in corporate education

CITE AS:

Deryabina G.G., Trubnikova N.V. (2021) Tsifrovoe obuchenie sotrudnikov kak novyy trend v korporativnom obrazovanii [Digital employee training as a new trend in corporate education]. *Kreativnaya ekonomika*. 15. (6). – 2485–2500. doi: [10.18334/ce.15.6.112211](https://doi.org/10.18334/ce.15.6.112211)

ABSTRACT:

The purpose of this study is to analyze the evolution of online teaching methods, the degree of corporate educational programs digitalization, as well as to identify the impact of recent changes on the quality and speed of personnel formation. The authors use sources that reveal the main trends in the development of corporate education, as well as conduct a comparative analysis of open sources (international scientific views on online and hybrid education, practical examples of programs) and apply their own empirical experience. Along with innovative teaching methods that have received a qualitatively new impetus due to the development of the Internet, mobile communication and digital presentation technologies, this study is focused on innovative management technologies to improve the effectiveness of corporate training. These tasks have become particularly relevant in connection with the transformation of the office environment in the context of the COVID-19 pandemic consequences. This study helps to systematize the conceptual and practical knowledge of companies and specialists involved in the development and implementation of modern educational solutions, to form an understanding of the advantages and limitations of such education, and to develop appropriate recommendations for marketing and sales team leaders.

KEYWORDS: digital transformation, digital education, corporate universities, B2B communications

JEL Classification: I21, I25, J24, M53, O15

Received: 30.05.2021 / **Published:** 30.06.2021

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Deryabina G.G. (g_deriabina@yahoo.com)

Введение

Человеческий капитал сегодня становится одним из доминирующих факторов инновационного развития, и от качества этого капитала зависит успех компаний. Четвертая технологическая революция, стремительно набирающая силу, приводит к постепенному пересмотру базовой парадигмы и моделей образования, особенно в сегменте B2B: мир корпоративного обучения значительно расширяет свои границы. Модель корпоративного обучения понимается сегодня как структура системы обучения, в основе которой лежит подход к балансу разнообразных видов обучения (формальное, неформальное, социальное), принятых в организации [9]. Быстрый рост бизнес-образования за последние два десятилетия и быстрое развитие корпоративных университетов по всему миру делают анализ новых стратегий и технологий цифрового образования особенно актуальным.

Уже более 30 лет специалисты пытаются применить цифровые технологии в корпоративном обучении. От видео до компакт-дисков, затем до электронного обучения на YouTube и других цифровых ресурсах компании претерпели быстрые изменения в технологиях обучения и развития. С появлением цифрового контента и инструментов программы бизнес-образования переосмысляются с учетом цифрового доступа [4, с. 60]. Чтобы соответствовать требованиям цифрового мира, корпоративные университеты должны «изобретать себя заново», быстро переходя от управления процессом обучения к управлению образовательным опытом своей целевой аудитории, которая теперь имеет доступ к различным каналам знаний и навыки с ожиданием персонализированного, адаптивного и круглосуточного формата взаимодействия [2, с. 78] (*Katkalo, Volkova, 2018, p. 78*).

Что касается российского бизнес-образования, то его этап быстрого и плохо контролируемого роста завершен [1, с. 5] (*Myasoedov, 2014, p. 5*), и начался **этап систематизации**, который потребует учета международного опыта для **разработки рекомендаций для внутреннего рынка**, что и анализируют, и раскрывают в данном исследовании авторы. Перевод учебного процесса исключительно на дистанционные форматы в условиях режима самоизоляции весной 2020 г. стал испытанием для всей системы корпоративного образования, которое ранее было цифровым опционно и вынуждено было принять вызов времени [13, с. 115–137] (*Zakharova, Vilkova, Egorov, 2021, 0 p. 115–137*).

Методология

С целью анализа процессов, происходящих в компаниях под влиянием новых технологий и использования этих технологий в процессе развития, мотивации и управления сотрудниками для повышения эффективности бизнесов, авторами проведен сравнительный анализ материалов исследований экспертов в области образования, диджитал-технологий, развития корпоративных университетов и управления развитием (таких как Берсин Дж. [28] (*Bersin, 2017*), Волкова Д.Л. [2] (*Katkalov, Volkova, 2018*), Гейл С.Ф. [29], Катькало В.С. [2] (*Katkalov, Volkova, 2018*), Макарова М.В. [7, с. 59–70] (*Makarova, 2020, p. 59–70*), Матцунага Й. [17] (*Matsunaga, 2018*), Мулкин Д. [23] (*Mulkeen, 2018*), Мясоедов С.П. [1, с. 4–15] (*Myasoedov, 2014, p. 4–15*), Носов Н.Ю., Соколов М.Д. [10] (*Nosov, Sokolov, 2016*), Юрченко И. [12] (*Yurchenko, 2018*) и другие), а также проанализированы практические материалы и отчеты компаний из открытых источников и задействован личный эмпирический опыт работы в международных корпорациях и управления бизнесом. Сравнительный анализ теории и практических данных позволяет создавать новые знания для понимания развития диджитал-образования сотрудников в компаниях и влияния новых технологий на изменение организации и эффективность компаний.

Обсуждение и выводы

Эволюция образовательных онлайн-платформ

Первое онлайн-образование появилось еще в 1998 году. А 2000-е годы стали временем запуска первых гибридных курсов и бизнес-школ, а также корпоративных программ электронного обучения (*табл. 1*).

Далее обучение трансформировалось в платформы управления талантами и корпоративные университеты с непрерывным обучением, дополненные цифровым обучением.

Среди популярных инструментов профессионального развития сотрудников важно отметить открытые платформы LMS (Learning Management System). Одна из них, UdeMy, основанная в 2010 году, предлагает более 2400 высококачественных курсов. На платформе представлено более 30 тысяч учителей, 65 тысяч курсов более чем на 50 языках, география которых охватывает более 190 стран. Среди клиентов компании можно отметить Apple, Volkswagen, Mercedes, Barclays, T-Mobile, PayPal, Booking.com, PayPal, Pinterest, Deloitte [30]. Среди других компаний с LMS-платформой, специализирующихся на аутсорсинге повышения квалификации сотрудников, представлены EdModo

[18] и Moodle [26]. Amazon, BMW, Bosch, Mercedes, Volkswagen, IBM, Uber, Google и Continental используют платформу Udacity (одну из крупнейших открытых образовательных онлайн-платформ). Платформа Coursera используется для обучения персонала Google, AXA Group, Danone, L'Oreal и JPMorgan Chase [16].

Таблица 1

Эволюция онлайн-обучения

Года	1998-2002	2005	2010	2017	2020
Платформа	Электронное и смешанное обучение	Управление талантами	Непрерывное обучение	Цифровое обучение	Интеллектуальное Обучение
Форматы	Каталог курсов, онлайн-университетов	Путь обучения, карьерный путь	Видео, самостоятельная мобильная версия, YouTube	Микрообучение, видео в реальном времени, курсы повсюду	Интеллектуальный, персонализированный, управляемый машиной
Пользователи	Самостоятельное обучение	Карьера ориентирована	Обучение по запросу	Все, все время, везде	
Системы	LMS как платформа электронного обучения	LMS как платформа талантов	LMS как платформа опыта	LMS на основе невидимых данных	

Источник: составлено авторами на основе [28] (Bersin, 2017).

Однако основной тенденцией последнего времени является переход к цифровому обучению. Особенно это актуализировалось в связи с пандемией COVID-19, трансформировавшей образовательную систему [25, с. 1–5] (Krishnamurthy, 2020, p. 1–5). Данная система обучения внедрена в онлайн-обучение крупнейших бизнес-школ (например, гибридные и дистанционные программы MBA бизнес-школы IE), которые переходят в область виртуальной реальности с виртуальными образовательными комнатами типа Wow room. «Wow Room разорвет традиционные модели локального, смешанного и онлайн-обучения, чтобы преобразовать процесс обучения с помощью таких элементов, как искусственный интеллект, моделирование в реальном времени, анализ больших данных, интерактивные роботы, системы распознавания эмоций и присутствие экспертов, использующих голограммы» [24].

Такие технологии позволяют связаться с лучшими специалистами, а также получить доступ к знаниям и технологиям без необходимости путешествовать и без перерыва в работе. Обучение проходит по вечерам и по выходным. Еще одно преимущество таких тренингов – возможность общаться с профессионалами из разных стран и отраслей, обмениваться опытом, улучшать языковые навыки, улучшать понимание методов удаленной индивидуальной и командной работы, что важно в свете перехода к частичному или полностью дистанционному рабочему дню [11, с. 39] (Kashanova, Zakharov, 2021, p. 39). Студенты используют для общения и работы такие платформы, как Teams, Slack, WhatsApp, Google Hangouts и Google Drive, Dropbox. Однако обратной стороной гибридного бизнес-обучения является чрезмерная нагрузка (учеба, комбинированная с работой, составляет рабочий день продолжительностью до 15–16 часов в день, семь дней в неделю, на 1,5–2 года), что приводит к переутомлению и, как следствие, к снижению результатов работы, качества обучения и практически отсутствию личной жизни (что особенно проблематично для семейных пар с детьми).

Тем не менее такие программы открывают двери для дополнительного образования и повышения квалификации специалистам, которые не могут позволить себе обучение в отрыве от работы.

В подходе к корпоративным онлайн-тренингам можно выделить несколько мировых тенденций, которые проявляются в России:

1. Одобренные руководством компаний **обучение без отрыва от производства** и выделение на них времени – важная характеристика современного образования. Компании предоставляют сотрудникам возможности для эффективного обучения «на рабочем месте» с использованием цифровых инструментов. Таким образом, образовательная функция сотрудников трансформируется из дополнительной в полноценную трудовую функцию с соответствующей системой оценки, руководства и вознаграждения.

2. **Корпоративный сторителлинг** или перевод историй из жизни компании в кейсы и дальнейшее цифровое образование помогает закрепить принятые компаниями модели поведения и более адекватное восприятие новой информации сотрудниками. Персонал экспертных функций обучается с помощью «программных платформ»: обучение проходит в современной облачной структуре, которая эффективна для таких программ, как обучение продажам, разработка, адаптация и многие другие. В связи с этим важна адаптация корпоративных обучающих программ под мобильные платформы, когда инструкция всегда под рукой.

3. Внедрение элементов игры, или **геймификация**, облегчает процесс обучения, делая его увлекательным [14, с. 1–6]. На сегодняшний день наиболее интересны инструменты, связанные с системами искусственного интеллекта и машинного обучения, а также с виртуальной реальностью [6] (*Masyuk, Suprunenko, 2020*).

4. Исследователи выделяют **микро- и макрообразование** как два типа современного корпоративного обучения. По словам Джоша Берсина, микротренинг – это не формат, а стиль или метод обучения, более подходящий для экспертов, чем для новичков [22]. Микрообразование – это изучение нового содержания, помогающее решить проблему прямо сейчас, за несколько минут. Макрообразование – это систематическое обучение новым направлениям. Сайтами микрообучения являются YouTube и Instagram, а также Grovo, Axonify, Qstream, Pathgather и Edcast. Сайты для макрообучения включают Coursera, Udacity, EdX, Udemy, BigThink, Lynda.com, SkillSoft, General Assembly, Pluralsight, CrossKnowledge и сотни других.

«Благодаря новому поколению инструментов корпоративного обучения, таким как «платформы опыта», новое поколение «платформ микрообучения», модернизированные системы LMS и новые системы на основе искусственного интеллекта, HR-технологии теперь могут рекомендовать обучение, находить обучение и предоставлять обучение» [12] (*Yurchenko, 2018*).

5. **Интервальное и гибридное обучение** как характеристики современного цифрового обучения также можно рассматривать как тренды [20] (*Ghose, 2014*). Интервальное цифровое обучение – новый формат корпоративного обучения, где приобретаются новые навыки и знания с перерывами и поэтапным контролем в процессе обучения по принципу «повторение, интервал, опрос», что соответствует психологическим законам информации (восприятие). Гибридное обучение предполагает сочетание самостоятельного изучения материалов в режиме онлайн с обменом опытом и знаниями с «одноклассниками». Кроме того, такой подход развивает командный дух.

6. Тенденции **персонализации и индивидуализации** корпоративного обучения предполагают, что обучение каждого сотрудника должно быть уникальным, чтобы каждый сотрудник имел свой уровень базового и дополнительного образования, свои личные характеристики, сильные и слабые стороны. Кастомизация как общий бизнес-термин подразумевает приведение продукта и индивидуальных характеристик в соответствие с реальными потребностями клиента. В образовании – это соответствие образовательного решения задачам заказчика. Чем выше уровень кастомизации, тем специализированнее обучающее решение и тем уже круг потенциальных слушателей.

7. Сочетание привычных инструментов офлайн-обучения с цифровым в корпоративном обучении дает сегодня синергетический эффект [23] (*Mulkeen, 2018*). Коучинг, образовательная культура, системы мотивации, апробированные в доцифровом образовании, продолжают оставаться важнейшими факторами образовательного процесса, делая его все более эффективным [24].

Программы корпоративного обучения и университеты имеют давние традиции в крупных корпорациях. Некоторые из них даже используют открытые системы обучения. Например, японский ИТ-гигант Fujitsu создал собственную открытую образовательную платформу Fisdом [17] (*Matsunaga, 2018*). Открытый онлайн-университет – это профессиональный университет P&G, основанный два года назад, где Procter & Gamble предлагает около 100 курсов и обучающих видео.

Следуя основной тенденции цифровизации, корпоративные университеты, в свою очередь, претерпевают трансформацию, внедряя в свою практику новые технологии [6, с. 321] (*Masyuk, Suprunenko, 2020, p. 321*).

Один из мировых лидеров корпоративных тренингов – McDonald's. Знаменитый университет Гамбургера был основан в 1961 году и за время своей деятельности выпустил десятки тысяч специалистов. С 2015 года McDonald's обучил 16 400 сотрудников в рамках образовательной программы Opportunity. В 2018 года компания объявила о планах инвестировать в программу \$ 150 млн в течение следующих 5 лет. По заявлению компании, это поможет обучить почти 400 тысяч сотрудников ресторанов США. «Обычные» сотрудники McDonald's имеют в своем распоряжении годовой бюджет на образование в размере 2500 долларов, управленческий персонал – 3 тысячи долларов. В российском McDonald's также есть система обучения «Менеджер кампуса», представленная в виде онлайн-курса и командной работы в виртуальном пространстве, где любой сотрудник может изучить программы, разработанные для менеджеров. Компания активно использует принципы адаптируемости программ для мобильных платформ и гибридного обучения. Знаменитый Гамбургский Университет (McDonald's Corporation-Worldwide Training, Learning & Development (WWTL&D)) был основан в 1961 году и обучил 80 000 сотрудников [15].

Виртуальный университет другой глобальной компании, Coca-Cola, называемый Coca-Cola University (CCU), предлагает обучение как офлайн, так и удаленно с использованием цифровых технологий. Учебные программы включают курсы по маркетингу, финансам, этике и правам человека. Ежегодно электронные курсы CCU проходят десятки тысяч человек (это почти 2 000 занятий по всему миру), в том числе и сотрудники, не являющиеся сотруд-

никами Coca-Cola [14]. Пройдя все курсы платформы Youth Empowered от Coca-Cola в России, молодые люди готовят себя к карьере в бизнесе и решению многоплановых задач.

Toyota Connect – широко известная корпоративная система LMS, в которой прошли обучение более 20 000 автопроизводителей, предлагает широкий спектр разнообразных программ как для технических специалистов, так и для менеджеров. Toyota Connect включает в себя доступ к часто обновляемым e-learning модулям, инструментам управления контентом, контролю за результатами обучения и встроенный удобный авторский инструмент для создания регионального контента [29].

Готовность компаний вкладывать средства в обучение персонала растет. Например, крупнейший в мире супермаркет Walmart оплачивает высшее образование своим сотрудникам онлайн. Сотрудники Walmart отправляются в специальные образовательные структуры, в том числе и цифровые для обучения, тестирования и сертификации по определенным процессам.

Всемирный совет корпоративных университетов (Global Council of Corporate Universities – GlobalCCU) определил победителей международного конкурса в сфере корпоративного обучения. Высшую награду получил Корпоративный университет РЖД, признанный жюри лучшим корпоративным университетом мира [3]. Не отстает от него и прошедший недавно через процедуру ребрендинга «Сбер». Эта структура уже не один год признается одним из авторитетных лидеров корпоративного образования в России Prix 2 за достижения корпоративного университета [4]. Образовательная модель Сбера включает почти 100 программ: к обучению привлекаются менеджеры банка вместе со специалистами ведущих бизнес-школ.

Компания «Газпром нефть» также создала корпоративный университет, в котором важная роль отводится специалистам компании, делящимся своими знаниями. Следуя мировым тенденциям, было создано сообщество Digital Learning для обмена идеями в цифровой среде.

Такие компании, как Росатом, Альфа-Банк, РусГидро, ВымпелКом, Ростелеком, Северсталь, МТС, МГТС, и РОЛЬФ, серьезно думают о цифровом образовании своих сотрудников и стремятся идти в ногу с миром [8]. Российская бизнес-школа «Сколково» первый раз попала даже в ежегодный рейтинг Executive Education 202, заняв 46-е место (44-е среди корпоративных программ и 62-е – среди открытых). За полтора десятилетия своего существования она заняла особую нишу и стала, по данным Форбс, самой молодой школой в рейтинге и единственной, находящейся в Восточной Европе [5] (Kirilochkina, 2020).

Готовность компаний вкладывать средства в обучение персонала растет. Например, крупнейший в мире супермаркет Walmart оплачивает высшее образование своим сотрудникам онлайн (обязательства сотрудников составляют всего 75 долларов за семестр; остальное оплачивает компания). Ряд компаний уже начали внедрение цифрового обучения.

Рассмотрим пример глобальной платформы GetDigital для обучения маркетингу и продажам, запущенной Philip Morris и проведенной Avado Learning [15].

Согласно опросам сотрудников, первый трехмесячный блок пользовался большой популярностью и позволил опробовать удаленную командную работу с персоналом из разных стран (разработка идей, проведение исследований, анализ, создание и дистанционное представление работы сообществу) через доступные платформы для онлайн-видеосвязи – Google Hangouts, Skype, Lync.

Однако дальнейшие блоки не получили такой популярности. Опрос позволил сделать вывод об интересе сотрудников к технологии как таковой, а не к содержанию обучения. Philip Morris, уделяя большое внимание обучению сотрудников, регулярно проводит офлайн-тренинги, проводимые лучшими специалистами в дисциплинах, а также собственные курсы электронного обучения.

Более того, опрос показал, что сотрудники не готовы жертвовать личным временем на длительное обучение (более 3 месяцев). Продолжительность 3 месяца кажется оптимальной для непрерывного цифрового обучения.

Заключение

Онлайн-образование развивается очень быстро: за последние 15 лет прошло четыре этапа. Корпорации успешно перенимают большинство существующих технологий, предлагая своим сотрудникам уровень образования, очень близкий к лучшим бизнес-школам. Последний этап был дополнен кризисными преобразованиями, которые принципиально изменили коммуникации в образовании в корпоративной среде, и сфера цифрового обучения успешно ответила на вызовы.

Проведенный анализ позволил выявить основные тенденции в подходе к онлайн-образованию и применимость этих тенденций к корпоративному образованию, в том числе зарождающийся тренд цифрового образования, который уже был принят рядом международных корпораций.

Авторы определили такие **глобальные тенденции в подходе к онлайн-образованию**, как тренинги на рабочем месте, корпоративное повествование,

микро- и макрообразование, интервал и гибридность как характеристики современного цифрового обучения, персонализации и настройки корпоративного обучения, комбинации традиционных инструментов офлайн-обучения с диджитал-технологиями.

Новые технологии активно внедряются в корпоративные тренинги и университеты.

Авторы провели **анализ эволюции онлайн-методов обучения и диджитал-обучения** как самой последней тенденции в онлайн-образовании и ее применимости в корпоративном мире. Ряд компаний начали интегрировать его в программы корпоративного обучения.

Цифровое обучение дает компаниям множество преимуществ, одновременно вызывая ряд вопросов, которые руководство компании должно учитывать при планировании обучения сотрудников с использованием индивидуального подхода.

Эти технологии приносят ряд **преимуществ** при формировании сотрудников в компании и повышении эффективности работы, а также дополняют тенденцию к дистанционной работе, но при этом имеют несколько **проблем**, таких как баланс личной и рабочей жизни, которые следует учитывать руководству компании при определении продолжительности программ обучения в условиях обучения без отрыва от производства.

ИСТОЧНИКИ:

1. Мясоедов С.П. [Бизнес-образование в России: история, текущие тенденции, взгляд в будущее](#) // Управленческие науки. – 2014. – № 1. – с. 4-15.
2. Катъкало В.С., Волкова Д.Л. Корпоративное обучение для цифрового мира. – М.: АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2018.
3. Корпоративный университет РЖД. [Электронный ресурс]. URL: <https://universitetrzd.ru/2021/05/12/korporativnyj-universitet-rzhd-priznan-luchshim-korporativnym-universitetom-v-mire> (дата обращения: 01.06.2021).
4. Международные рейтинги и награды 2018. Sberbank-university.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://sberbank-university.ru/about/rewards> (дата обращения: 20.04.2021).
5. Кирилочкина В. От Стэнфорда до Сколково: лучшие корпоративные программы бизнес-школ по версии Financial Times. Forbes.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/400297-ot-stenforda-do-skolkovo-luchshie-korporativnye-programmy-biznes-shkol-po-versii> (дата обращения: 01.05.2021).
6. Масюк Н.Н., Супруненко В.Н. [Оценка результативности образовательных услуг e-learning как способ удовлетворения запросов бизнеса](#) // Азимут

- научных исследований: экономика и управление. – 2020. – № 4(33). – с. 230-233. – doi: 10.26140/anie-2020-0904-0053.
7. Макарова М.В. [Перспективы онлайн-образования в России](#) // Современное образование. – 2020. – № 2. – с. 59-70. – doi: 10.25136/2409-8736.2020.2.29088.
 8. Рейтинг РБК: 15 лидеров корпоративного образования. Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/27/04/2015/552c5adf9a7947ba47f95877> (дата обращения: 20.04.2021).
 9. Словарь терминов по корпоративному обучению. Сбер. [Электронный ресурс]. URL: <https://sberbank-university.ru/edutech-club/glossary> (дата обращения: 01.05.2021).
 10. Носов Н.Ю., Соколов М.Д. Тенденции развития искусственного интеллекта. Современные научные исследования и инновации. [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/05/68404> (дата обращения: 20.04.2021).
 11. Каштанова Е.В., Захаров Д.К. [Цифровая трансформация корпоративной системы обучения](#) // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. – № 1. – с. 37-43. – doi: 10.12737/2305-7807-2021-10-1-37-43.
 12. Юрченко И. Чтобы не проиграть конкурентам, вы должны обучать сотрудников. Как это делают другие компании? Rb.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/opinion/obuchenie-personala> (дата обращения: 20.04.2021).
 13. Захарова У.С., Вилкова К.А., Егоров Г.В. [Этому невозможно обучить онлайн: прикладные специальности в условиях пандемии](#) // Вопросы образования. – 2021. – № 1. – с. 115-137. – doi: 10.17323/1814-9545-2021-1-115-137.
 14. Associate Training, Coca-Cola 2019. Coca-Cola. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coca-colacompany.com/stories/associate-training> (дата обращения: 20.04.2021).
 15. Avado learning. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.avadolearning.com> (дата обращения: 20.04.2021).
 16. Coursera. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coursera.org> (дата обращения: 20.04.2021).
 17. Matsunaga Y. Digital Learning Platform «Fisdом» // Fujitsu Scientific and Technical Journal. – 2018. – № 2. – p. 16-21.
 18. EdModo. [Электронный ресурс]. URL: <https://new.edmodo.com> (дата обращения: 20.04.2021).
 19. Ellahi A., Zaka B., Sultan F. A Study of Supplementing Conventional Business Education with Digital Games // Journal of Educational Technology & Society. – 2017. – № 3. – p. 195-206.
 20. Ghose N. Global Competitiveness Through Experiential Learning: Insights Into Successful Programming // Enhancing American Journal of Business Education. – 2014. – № 7. – p. 1-6.

21. Hamburger University 2019. Corporate.mcdonalds.com. [Электронный ресурс]. URL: https://corporate.mcdonalds.com/mcd/corporate_careers2/training_and_development/hamburger_university.html (дата обращения: 20.04.2021).
22. Holmberg-Wright K., Hribar T., Tsegai J. More than money: Business strategies to engage millennials // Business Education Innovation Journal. – 2017. – № 2. – p. 14-23.
23. Mulkeen D. HR Technology Market Disruption: 10 Top Trends for 2018. Insights. learnlight.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://insights.learnlight.com/en/articles/hr-technology-10-top-trends-2018> (дата обращения: 20.04.2021).
24. IE Wow Room - Building the future of education. Youtube.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=1YEbrbVqbyM> (дата обращения: 20.04.2021).
25. Krishnamurthy S. [The future of business education: A commentary in the shadow of the Covid-19 pandemic](#) // Journal of Business Research. – 2020. – p. 1-5. – doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.034.
26. Moodle. [Электронный ресурс]. URL: <https://moodle.org/?lang=ru> (дата обращения: 20.04.2021).
27. Online MBA ranking 2019. Rankings.ft.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://rankings.ft.com/businessschoolrankings/online-mba-ranking-2019> (дата обращения: 20.04.2021).
28. Bersin J. The Disruption of Digital Learning: Ten Things We Have. Joshbersin.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned> (дата обращения: 20.04.2021).
29. Toyota Embraces E-learning and Change. Elearningcarnival.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://elearningcarnival.com/2018/02/05/toyota-embraces-e-learning-and-change> (дата обращения: 20.04.2021).
30. Uдеми. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.udemy.com> (дата обращения: 20.04.2021).

REFERENCES:

- Associate Training, Coca-Cola 2019Coca-Cola. Retrieved April 20, 2021, from <https://www.coca-colacompany.com/stories/associate-training>
- Avado learning. Retrieved April 20, 2021, from <https://www.avadolearning.com>
- Bersin J. The Disruption of Digital Learning: Ten Things We HaveJoshbersin.com. Retrieved April 20, 2021, from <https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned>
- Coursera. (in Russian). Retrieved April 20, 2021, from <https://www.coursera.org>
- EdModo. (in Russian). Retrieved April 20, 2021, from <https://new.edmodo.com>

- Ellahi A., Zaka B., Sultan F. (2017). *A Study of Supplementing Conventional Business Education with Digital Games* *Journal of Educational Technology & Society*. 20 (3). 195-206.
- Ghose N. (2014). *Global Competitiveness Through Experiential Learning: Insights Into Successful Programming Enhancing American* *Journal of Business Education*. 3 (7). 1-6.
- Hamburger University 2019Corporate.mcdonalds.com. Retrieved April 20, 2021, from https://corporate.mcdonalds.com/mcd/corporate_careers2/training_and_development/hamburger_university.html
- Holmberg-Wright K., Hribar T., Tsegai J. (2017). *More than money: Business strategies to engage millennials* *Business Education Innovation Journal*. 9 (2). 14-23.
- IE Wow Room - Building the future of education Youtube.com. Retrieved April 20, 2021, from <https://www.youtube.com/watch?v=1YEbrbVqbyM>
- Kashtanova E.V., Zakharov D.K. (2021). *Tsifrovaya transformatsiya korporativnoy sistemy obucheniya* [Digital transformation of the corporate training system]. *Human resource management and intellectual resources management in Russia*. 10 (1). 37-43. (in Russian). doi: [10.12737/2305-7807-2021-10-1-37-43](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-1-37-43).
- Katkalo V.S., Volkova D.L. (2018). *Korporativnoe obuchenie dlya tsifrovogo mira* [Corporate training for the digital world] M.: ANO DPO «Korporativnyy universitet Sberbanka». (in Russian).
- Krishnamurthy S. (2020). *The future of business education: A commentary in the shadow of the Covid-19 pandemic* *Journal of Business Research*. 117 1-5. doi: [10.1016/j.jbusres.2020.05.034](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.034).
- Makarova M.V. (2020). *Perspektivy onlayn-obrazovaniya v Rossii* [Prospects of online education in Russia]. *Sovremennoe obrazovanie*. (2). 59-70. (in Russian). doi: [10.25136/2409-8736.2020.2.29088](https://doi.org/10.25136/2409-8736.2020.2.29088).
- Masyuk N.N., Suprunenko V.N. (2020). *Otsenka rezultativnosti obrazovatelnykh uslugkh e-learning kak sposob udovletvoreniya zaprosov biznesa* [E-learning educational services as a way of satisfaction of business requests]. *ASR: Economics and Management*. 9 (4(33)). 230-233. (in Russian). doi: [10.26140/anie-2020-0904-0053](https://doi.org/10.26140/anie-2020-0904-0053).
- Matsunaga Y. (2018). *Digital Learning Platform «Fisdom» Fujitsu Scientific Technical Journal*. 54 (2). 16-21.
- Moodle. Retrieved April 20, 2021, from <https://moodle.org/?lang=ru>
- Mulkeen D. HR Technology Market Disruption: 10 Top Trends for 2018 Insights. learnlight.com. Retrieved April 20, 2021, from <https://insights.learnlight.com/en/articles/hr-technology-10-top-trends-2018>

Myasoedov S.P. (2014). *Biznes-obrazovanie v Rossii: istoriya, tekushchie tendentsii, vzglyad v budushchee* [Business education in Russia: history, current trends, a look into the future]. *Management Sciences*. 1 (1). 4-15. (in Russian).

Online MBA ranking 2019Rankings.ft.com. Retrieved April 20, 2021, from <https://rankings.ft.com/businessschoolrankings/online-mba-ranking-2019>

Toyota Embraces E-learning and ChangeElearningcarnival.com. Retrieved April 20, 2021, from <https://elearningcarnival.com/2018/02/05/toyota-embraces-e-learning-and-change>

Udemi. Retrieved April 20, 2021, from <https://www.udemy.com>

Zakharova U.S., Vilkova K.A., Egorov G.V. (2021). *Etomu nevozmozhno obuchit onlayn: prikladnye spetsialnosti v usloviyakh pandemii* [It can't be taught online: applied sciences during the pandemic]. *Voprosy obrazovania / Educational Studies Moscow*. (1). 115-137. (in Russian). doi: [10.17323/1814-9545-2021-1-115-137](https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-1-115-137).

