

*На правах рукописи*



**Колгушкин Алексей Игоревич**

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОЙ  
ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ  
ОРГАНИЗАЦИЙ В ИНТЕРЕСАХ ПОВЫШЕНИЯ  
СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА**

Научная специальность–5.2.6 Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Владимир – 2023

Работа выполнена на кафедре менеджмента и экономики ГОУ ВО МО «Государственный социально-гуманитарный университет» (г. Коломна)

**Научный  
руководитель:** **Леонова Жанна Константиновна**  
доктор экономических наук, доцент

**Официальные  
оппоненты:** **Журавлев Павел Викторович**  
доктор экономических наук, профессор, профессор  
кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

**Титов Владимир Николаевич**  
доктор экономических наук, доцент кафедры управления  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)»

**Ведущая  
организация:** Федеральное государственное бюджетное учреждение науки  
«Институт проблем развития науки Российской академии наук»

Защита диссертации состоится «19» мая 2023 года в 14-00 часов на заседании объединенного диссертационного совета 99.2.082.02, созданного на базе ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет» по адресу: 600000, г. Владимир, ул. Горького, д. 79, ауд. 309.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на сайте <https://www.chsu.ru/nauka-i-innovatsii/dissertatsionnye-sovety/99-2-082-02/obyavleniya-o-zashchitakh.php> ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет», а также в научной библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых» <https://diss.vlsu.ru/index.php?id=368>.

Автореферат разослан «14» апреля 2023 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук



Смирнов Виктор Николаевич

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современные условия экономического развития, связанные с большим количеством ресурсных ограничений, заставляют ученых и практиков по-новому оценивать потенциал экономического роста и развития организаций, уделять более пристальное внимание вопросам взаимной социальной ответственности государства, общества и бизнеса. При этом роль управленческих кадров, способных адекватно сложившейся ситуации реагировать на экономические вызовы, неоспоримо растет. В этой связи подготовка управленческих кадров с использованием современных цифровых технологий вызывает особый интерес, как в части обучения персонала, так и в вопросах модернизации образовательных программ, входного и выходного контроля знаний и умений обучаемых, а также методов обучения. Особое место в обучении персонала играет система внутрифирменной подготовки управленческих кадров, которая является не только инструментом повышения социальной ответственности бизнеса, но и формирует ответственное поведение работников.

Система внутрифирменной подготовки управленческих кадров является важным элементом хозяйственной деятельности организации, поскольку позволяет найти баланс между уровнем социальной ответственности бизнеса и ответственного социально-экономического поведения работников. Этот баланс определяет степень согласованности действий организации и её работников, обеспечивая тем самым кумулятивный синергетический эффект для обеих сторон. Для этого целесообразно применение технологий прогнозирования, планирования и организации деятельности работников одновременно с решением задач подбора и подготовки преподавателей и наставников в соответствии с задачами обучения, а также определения ответственности за эффективность и результативность внутрифирменной подготовки.

Вопросам развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций уделяется определенное внимание. При этом исследования носят разноплановый и достаточно разобщенный характер, позволяющий взглянуть на данную проблему с различных сторон. Однако, в настоящее время в недостаточной степени рассмотрены проблемы развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

Таким образом, данная диссертационная работа представляет собой комплексное исследование процессов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса. Решение данной задачи позволит не только объективно оценить уровень внутрифирменной подготовки управленческих кадров, но и определить степень ее влияния на динамику социальной ответственности бизнеса. Все вышесказанное обуславливает актуальность темы исследования, связанной с разработкой рекомендаций по развитию системы внутрифирмен-

ной подготовки управленческих кадров, направленных на повышение социальной ответственности бизнеса.

**Степень изученности темы.** В качестве теоретико-методологической базы по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров рассмотрены труды таких отечественных ученых в области управления персоналом, как Т.Ю. Базаров, И.В. Денисов, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, М.Н. Кулапов, О.А. Лапшова, А.А. Литвинюк, И.А. Максимцев, Е.Б. Моргунов, Ю.Г. Одегов, Д.С. Петросян, Н.Н. Ползунова, В.П. Пугачев, Н.В. Родионова, И.В. Рыжов, А.В. Тебекин, В.Н. Титов, В.Е. Хруцкий, О.Л. Чуланова и других, а также труды таких зарубежных ученых, как К. Аргирис, М. Армстронг, Г. Беккер, Г. Десслер, Э. Мэйо, Ф. Роэзлизбергер, Л.У. Стаут, Т. Шульц и др.

Значительный вклад в изучение проблем внутрифирменной подготовки управленческих кадров внесли такие отечественные ученые, как В.С. Васильцов, М.Н. Гусева, Д.С. Денисов, К.К. Илюшников, В.Ш. Каганов, Г.С. Киселева, Ж.К. Леонова, С.А. Лочан, Н.Н. Лоргина, Е.С. Малахов, А.И. Пудовина, Д.Ю. Фраймович, Н.Н. Яшалова и др.

Методы повышения социальной ответственности бизнеса рассмотрены в работах таких ученых, как М.В. Бикеева, О.В. Данилова, Л.В. Игошкина, Г.В. Кипарская, Е.В. Мореева, А.А. Москаленко, Р.Н. Павлов, Д.Г. Перекрёстов, В.С. Полухина, Т.Н. Савина, А.А. Сарафанников, Е.А. Соколовская, Д.В. Чумлякова и др.

Вместе с тем, в настоящее время недостаточно исследованы теоретические, методические и практические задачи организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса. Недостаточная их изученность и степень разработанности, с одной стороны, и научно-практическая значимость – с другой, определили выбор темы диссертационной работы, позволили сформулировать цель, задачи и круг рассматриваемых вопросов.

**Цель диссертационного исследования** заключается в теоретическом обосновании и разработке методических подходов и практических рекомендаций по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации, направленных на повышение социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса.

Для достижения сформулированной цели в диссертации были поставлены следующие **задачи**:

- исследовать процесс развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров;

- обосновать научный подход к определению социальной ответственности бизнеса как результата внутрифирменной подготовки управленческих кадров;

- разработать концептуальную модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров;

- провести анализ лучших зарубежных и отечественных практик и методов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров и пред-

ложить показатели оценки развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах социальной ответственности бизнеса;

- разработать механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах повышения социальной ответственности;

- провести мониторинг эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, определить экономические и социальные задачи управления персоналом, решаемые при разработке и реализации социальной политики и сформулировать предложения по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров с помощью решения экономических и социальных задач управления персоналом.

**Область диссертационного исследования.** Основные положения и выводы работы соответствуют Паспорту номенклатуры научной специальности 5.2.6 – Менеджмент: п.13. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации; п. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами; п.25. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Модели и методы стимулирования менеджеров.

**Объектом исследования** является система внутрифирменной подготовки управленческих кадров современных организаций.

**Предметом исследования** выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе развития внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

**Методология и методы исследования.** Теоретико-методологической основой исследования выступили научные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления персоналом, формирования, подготовки и развития кадров управления, повышения социальной ответственности бизнеса. При решении теоретических и практических задач были использованы общенаучные методы исследования, методы системного и сравнительного анализа, экспертных оценок, управления персоналом, внутрифирменной подготовки управленческих кадров и ряд других.

**Информационную базу исследования** составили нормативные правовые акты по вопросам организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров, официальные данные Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерства экономического развития РФ, Министерства инвестиций, промышленности и науки Московской области; факты, выводы и положения, опубликованные в научных изданиях России и других стран; данные глобальной информационной сети Интернет; аналитические отчеты экспертов в сфере внутрифирменной подготовки управленческих кадров, а также результаты исследований и расчетов автора.

**Научная новизна диссертации** заключается в теоретическом обосновании и разработке методических подходов и практических рекомендаций по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, направленных на рост ответственного социально-экономического поведения работников, повышение социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса.

**В числе наиболее важных положений научной новизны, полученных лично автором и выносимых на защиту**, можно выделить следующие:

1. Обоснован научный подход к построению и развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, *отличительной особенностью* которого выступает определение социальной ответственности бизнеса как многофакторного процесса, использующего систему внутрифирменной подготовки управленческих кадров в качестве инструмента, *позволяющего* не только сформировать ответственное социально-экономическое поведение работников, но и применить его для построения стратегии устойчивого развития организации, основанной на повышении социальной эффективности бизнеса.

2. Разработана концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации, ориентированная на повышение социальной ответственности бизнеса и ответственного социально-экономического поведения работников и обеспечивающая необходимый и достаточный уровень социальной эффективности бизнеса. *Отличительной особенностью* модели является комплексное использование при внутрифирменной подготовке управленческих кадров: технологий прогнозирования, планирования и организации; инструментов повышения квалификации, инструктажа и воспитания; методов анализа, оценки, мониторинга и контроля эффективности; подбора и обучения преподавателей и наставников в соответствии с задачами обучения; норм ответственности за эффективность и результативность внутрифирменной подготовки. Обосновано, что практическое использование модели *способно обеспечить* повышение ответственного социально-экономического поведения работников и социальной ответственности бизнеса.

3. На основе анализа лучших практик и методов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров предложены показатели ее оценки в интересах социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса: эффективности и результативности, характеризующих прирост квалификации работников и результатов их труда, соответственно; развития системы внутрифирменной подготовки, определяющего степень сопоставимости значений эффективности и результативности; динамики социальной ответственности работников в результате внутрифирменной подготовки; коэффициента корреляции между изменением результатов труда работника и его социальной ответственности после обучения; социальной эффективности бизнеса. Данные показатели *вводятся впервые*. Использование предложенных показателей позволяет не только объективно оценить уровень внутрифирменной подготовки управленческих кадров, но и определить степень ее влияния на динамику социальной ответственности бизнеса.

4. Разработан механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса, *отличием* которого является проектный центр обучения и аттестации, объединяющий в своем составе помимо представителей администрации и трудового коллектива, преподавателей и наставников из профессионального сообщества. Помимо проектного центра в структуру механизма включены блоки: мониторинга личностно-квалификационного потенциала работников; отбора кандидатов для обучения; программ и методов индивидуальной и групповой подготовки кадров; контроля знаний, умений и навыков; а также оценки эффективности развития системы внутрифирменной подготовки. Формирование данного механизма *позволит* координировать работу всех блоков механизма и выступать в качестве мотиватора ответственного социально-экономического поведения работников.

5. На основе результатов мониторинга эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров определены экономические и социальные задачи управления персоналом, решаемые центром обучения и аттестации при разработке и реализации социальной политики организации, что *позволило* сформулировать рекомендации по интеграции в систему внутрифирменной подготовки управленческих кадров методов повышения социальной ответственности бизнеса, *существенным отличием которых является* усиление ориентации знаний, умений и навыков персонала на выбор и реализацию рациональных стратегий социально-ответственного экономического поведения и обеспечение условий формирования позитивного социально-психологического климата через реализацию комплекса образовательных мероприятий.

**Теоретическая значимость результатов работы** заключается в том, что основные положения и выводы, содержащиеся в диссертации, вносят определенный вклад в теоретические вопросы организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров и использования социальной политики организации в качестве способа повышения социальной ответственности. Разработанные положения служат развитию методических основ организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах повышения социальной ответственности бизнеса. Результаты настоящего исследования могут быть использованы в качестве методического и учебного материала при преподавании дисциплины «Управление персоналом».

**Практическая значимость результатов исследования.** Предложенные методические и практические рекомендации позволяют: обосновать показатели оценки развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах социальной ответственности бизнеса; разработать механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности; организовать проектные центры обучения и аттестации управленческих кадров; провести мониторинг эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров; определить экономические и социальные задачи управ-

ления персоналом, решаемые при разработке и реализации социальной политики организации; сформулировать предложения по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров с помощью решения экономических и социальных задач управления персоналом.

**Достоверность и обоснованность основных результатов** и выводов исследования обусловлена: методологическими и теоретическими предпосылками исследования теорий и методов управления персоналом и организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса; опорой на достижения современных экономических наук, использование методов и методик, адекватных предмету и задачам исследования; корректным применением методов и механизмов внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

**Апробация и внедрение результатов работы.** Практические результаты исследования, модели и методы, разработанные в диссертации, были использованы в деятельности Министерства инвестиций, промышленности и науки Московской области, Управления экономического развития Администрации городского округа Коломна, таких организаций, как: Коломенский завод по производству локомотивов, Коломенский завод порошковой металлургии и Коломенский механический завод; при подготовке научно-исследовательской работы по вопросам подготовки управленческих кадров в ГОУ ВО МО «Государственный социально-гуманитарный университет» (г. Коломна).

Основные теоретические положения диссертации используются в учебном процессе ГОУ ВО МО «Государственный социально-гуманитарный университет» при чтении лекций и проведении практических занятий по дисциплине «Управление персоналом».

**Теоретические положения и практические выводы** диссертационной работы обсуждались на международных научно-практических конференциях: Проблемы социально-экономической устойчивости региона (Пенза, 2023), Научно-инновационные исследования и разработки: новые вызовы современности (Саратов, 2023), Актуальные проблемы предпринимательства в торговле в условиях цифровой экономики (Коломна, 2022), Финансовая грамотность: проблемы, возможности и решения (Москва, 2022).

**Публикации.** Основные положения работы отражены в 10 научных публикациях автора, общим объемом 4,99 п.л. (авт. текст - 4,85 п.л.), из них 5 публикаций в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях общим объемом 3,20 п.л. (авт. текст - 3,06 п.л.).

**Структура и содержание работы.** Структура диссертации отражает цель и задачи исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (217 источников) и приложения. Объем работы – 165 страниц.

Содержание работы:

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций.



1.1. Система внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций как объект исследования.

1.2. Роль системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в повышении социальной ответственности бизнеса.

1.3. Концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

Глава 2. Анализ системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций и пути ее развития в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

2.1. Методическое обеспечение развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций.

2.2. Показатели развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров

2.3. Механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций.

Глава 3. Рекомендации по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

3.1. Социальная политика и программы подготовки управленческих кадров как инструмент устойчивого развития организаций.

3.2. Мониторинг эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

3.3. Экономические и социальные задачи управления персоналом организаций, решаемые на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

Заключение

Список литературы

## II. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**1. Обоснован научный подход к построению и развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, основанный на определении социальной ответственности бизнеса.** Управленческие кадры являются одним из важнейших факторов повышения эффективности деятельности организаций и обеспечения социальной ответственности работников. Сегодня в России наблюдается устойчивое сокращение количества резюме управленческих кадров – на 5% в среднем в апреле-мае 2022 г. в сравнении с началом 2022 г. В табл. 1 приведена динамика численности управленческих кадров в РФ.

Таблица 1. Динамика численности управленческих кадров в РФ (тыс. чел.)<sup>1</sup>

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
Всего, из них:	34322	34403	34365	34344	34519
Руководители	4905	4766	4354	4100	3946
Специалисты высшего уровня квалификации	17553	17819	17948	18595	18774
Специалисты среднего уровня квалификации	9535	9390	9999	9703	9895
Специалисты, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием	2329	2428	2064	1946	1904

Данные табл. 1 показывают, что численность управленческих кадров в России находится на неизменном и стабильном уровне. Единственное, что происходит это сокращение числа непосредственных руководителей и специалистов, которые заняты подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием. Растущая роль и значение процессов профессиональной подготовки для современных организаций стали причиной понимания того факта, что формирование и развитие системы внутрифирменного обучения является одной из главных задач развития личностно-квалификационного потенциала управленческих кадров. Внутрифирменная подготовка должна проводиться под руководством квалифицированных наставников и менторов. Правильно организованная внутрифирменная подготовка способна раскрыть личностно-квалификационный потенциал работников, а также способно помочь эффективно использовать данный потенциал для реализации основных целей деятельности и развития организации.

В работе был проведен анализ основных элементов системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров на основе которого сформулирована авторская трактовка этого понятия как совокупности целей, задач, функций и технологий по формированию и развитию профессиональных знаний, умений и навыков персонала, необходимых для эффективного функционирования и устойчивого развития организаций, осуществляемых собственными силами и средствами путем мотивации развития компетенций в сфере выполнения управленческих функций с приоритетной ориентацией на повышение социальной ответственности бизнеса. При этом под социальной ответственностью бизнеса нами понимается обязанность индивидуумов, участвующих в экономических отношениях, соблюдать определенные социальные нормы, которые реализуются в рамках правомерного поведения индивидуумов.

Социальная ответственность бизнеса складывается из социальной ответственности управленческих кадров, которая определяется выбором работниками стратегий ответственного социально-экономического поведения. Социальная ответственность бизнеса определяется удельным весом выбранных и практически реализованных работниками стратегий ответственного социально-экономического поведения по отношению к общему числу реализованных стратегий экономического и социального поведения. Под социальной эффективно-

<sup>1</sup> Составлено автором на основе данных сайта Федерального агентства по статистике РФ. <https://rosstat.gov.ru> Дата обращения: 21.12.2022 г.

стью бизнеса следует понимать и степень лояльности работников по отношению к социально-экономической политике организации, а также степень удовлетворенности работников влиянием внутрифирменной подготовки на повышение уровня их социальной ответственности и их социальное положение.

В работе приводится содержание трех групп факторов повышения социальной эффективности бизнеса: экономические, социальные и образовательные и основные направления развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров как образовательного фактора в повышении социальной ответственности бизнеса: изменение целей и задач обучения; изменение в подготовке преподавателей и наставников; модернизация образовательных программ, входного и выходного контроля обучаемых, методов и технологий обучения. Логика процессов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров приведена на рис. 1.

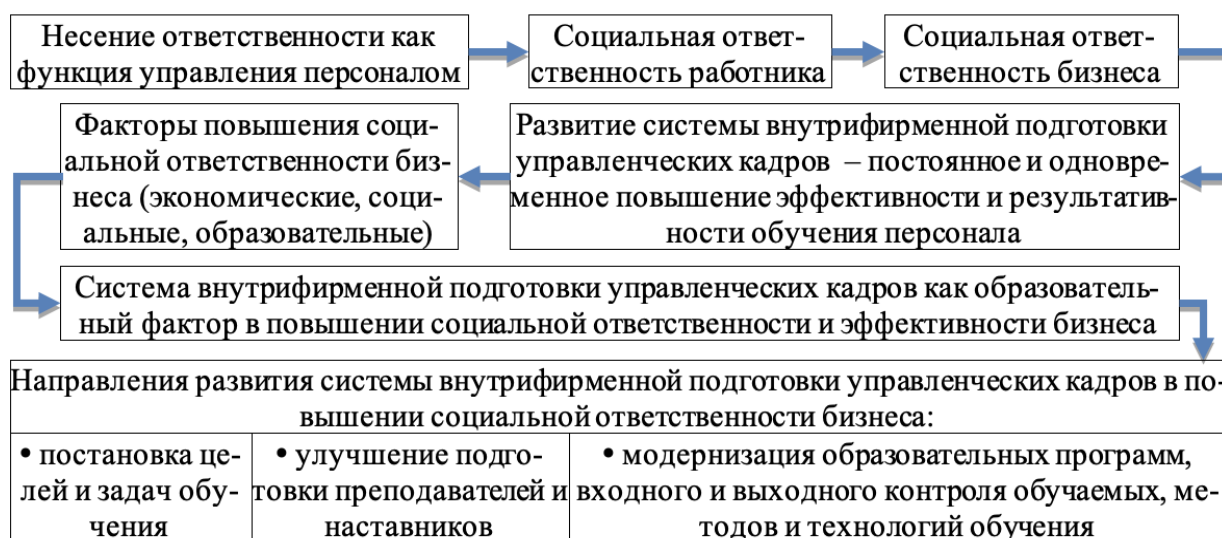


Рис.1. Логика процессов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров

**2. Разработана концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров.** Под концептуальной моделью развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров нами понимается совокупность взаимосвязанных элементов, которые формируют базис исследовательского дизайна процессов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, а также системное описание основных направлений повышения социальной ответственности бизнеса. Концептуальная модель позволяет понять и разработать наиболее рациональные и максимально приближенные к требованиям внешней среды практические рекомендации, позволяющие применять систему критериев по оценке личностно-квалификационных качеств управленческих кадров, провести мониторинг состояния процессов социальной ответственности бизнеса, организовать подготовку управленческих кадров для работы применительно к выявленным вызовам, создать специализированную структуру, ответственную за обеспечение работы системы внутрифирменной подготовки, разработать комплекс программ развития

организаций с точки зрения позиционирования перед целевыми аудиториями результатов социально ответственного поведения управленческих кадров (рис.2).



Рис.2. Концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров

Цель системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров – это осознанный процесс по определению потребностей организации в этих работниках, а также мотивов следования работниками стратегий социально-ответственного поведения. Чрезмерность, а также крайности в вопросе выбора мер по повышению уровня социальной ответственности бизнеса могут мешать рациональной работе системы внутрифирменной подготовки. При этом необходимо сделать обдуманый выбор программ и мероприятий по подготовке управленческих кадров, который бы соответствовал мотивам социально ответственного поведения организации и его работников. С учетом этого построение системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров должно приводить к максимизации лично–квалификационного потенциала управления путем повышения социальной ответственности и ответственного социально-экономического поведения работников, направленного на повышение социальной эффективности бизнеса.

К задачам и одновременно функциям системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах повышения социальной ответственности бизнеса относятся следующие взаимосвязанные задачи: прогнозирование, планирование организация и проведение внутрифирменной подготовки, включая переподготовку, повышение квалификации, инструктаж и воспитание; анализ, оценка, мониторинг эффективности внутрифирменной подготовки; контроль и регулирование внутрифирменной подготовки; мотивация внутрифирменной подготовки; подбор и обучение преподавателей, из числа работников и внешних привлекаемых специалистов; ответственность за эффективность и результативность системы внутрифирменной подготовки. Ответственность в данном случае должна быть возложена на высшее руководство организации или должен быть назначен специальный куратор, которые бы в полной мере отвечал за развитие внутрифирменной подготовки, используя для этой цели комплекс ресурсов организации.

В работе сформулированы основные принципы внутрифирменной подготовки: ориентации на решение экономических и социальных задач страны;

непрерывности обучения, комплексности применения технологий обучения; индивидуального подхода при обучении; эффективности и качества обучения; компетентного выбора преподавателей и наставников; поддержания учебной дисциплины; развития управленческого работника как социально ответственной личности.

**3. На основе анализа лучших практик предложены показатели внутрифирменной подготовки управленческих кадров оценки в интересах социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса.** В работе проведен анализ лучших практик и методов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в США, Японии, Китая и Гонконга, стран ЕС (Германии, Франции, Великобритании), а также передовой отечественный опыт внутрифирменной подготовки управленческих кадров. Представлены преимущества и недостатки (рис. 3) зарубежного и отечественного опыта, в части методов, программ, технологий обучения, а также влияния на социальную ответственность бизнеса, которые показывают значительный потенциал и основные направления развития для отечественных систем внутрифирменной подготовки, особенно в аспекте ее цифровизации и нацеленности на реализацию социальной политики.

В работе был проведен анализ существующих показателей развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, рассмотрены основные методы оценки эффективности внутрифирменной подготовки. Анализ показал, что в современной практике нет комплексных методов оценки, чье применение позволило бы определить влияния внутрифирменной подготовки на конкретные факторы деятельности организации. Учитывая это, в работе приводятся авторские показатели системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах социальной ответственности бизнеса.

Зарубежный опыт	Отечественный опыт
<p>-программы внутрифирменной подготовки платны для управленческих работников, их реализация не всегда прозрачна с точки зрения социальной составляющей;</p> <p>-акцент на развитие конкуренции между работниками негативно влияет на социальную составляющую процессов внутрифирменной подготовки.</p>	<p>-процессы внутрифирменной подготовки не дают запустить социальные лифты и от возможностей карьерного роста ограждены многие талантливые рабочие и служащие, которые потенциально могли стать квалифицированными управленческими работниками;</p> <p>-в недостаточной степени развиты волонтерские формы поддержки процессов внутрифирменной подготовки .</p>

Рис. 3. Недостатки зарубежного и отечественного опыта развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в части влияния на социальную ответственность бизнеса<sup>2</sup>

*Показатель эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров* равен процентному отношению числа работников, у которых повысилась квалификация к общему числу работников, проходивших обучение. Интервал

<sup>2</sup> Разработано автором

позитивных значений показателя [90; 100]. В начале и в конце обучения обучаемый проходит компьютерное квалификационное тестирование на основе которого определяются оценки входного  $V_i$  и выходного  $W_i$  контроля по  $i$ -му виду знания, умения. Принимается, что у обучаемого повысилась квалификация, если  $[(W_i > V_i) : (\text{число } i\text{-ых видов знаний})] * 100 \geq 80\%$ .

*Показатель результативности внутрифирменной подготовки управленческих кадров* равен процентному отношению числа работников, у которых повысились результаты труда после прохождения обучения к общему числу работников, которые проходили обучение. Интервал позитивных значений показателя [90; 100]. Нами предлагается оценивать результаты труда работника путем анализа степени достижения целевых показателей его деятельности. Пусть  $R_j$  - множество позитивных значений  $j$ -го целевого показателя, а  $r_j^0$  и  $r_j^1$  - конкретные значения  $j$ -го целевого показателя соответственно до и после обучения. Результат труда работника повысился после обучения, если соблюдаются два условия:

$$\{[(\text{число } r_j^1) : (\text{число всех целевых показателей})] * 100\} \geq 80\%; \text{ где } (r_j^1 \in R_j);$$
$$\{[(\text{число } r_j^1) : (\text{число } r_j^0)] * 100\} \geq 120\%; \text{ где } (r_j^1 \in R_j), (r_j^0 \in R_j).$$

*Показатель развития внутрифирменной подготовки управленческих кадров* равен процентному отношению числа позитивных показателей эффективности и результативности за анализируемый период динамики (2, 3, 4 ... N лет) к общему числу показателей. Интервал позитивных значений показателя [80; 100].

*Показатель динамики социальной ответственности работников в результате внутрифирменной подготовки* равен процентному отношению числа работников, у которых в результате обучения повысилась социальная ответственность к общему числу работников, которые проходили обучение. Интервал позитивных значений показателя [90; 100]. Факт повышения социальной ответственности определяется по результатам входного  $O_0$  и выходного  $O_1$  компьютерного тестирования социальной ответственности обучаемых. Если  $(O_1 > O_0)$ , то у обучаемого социальная ответственность повысилась.

*Коэффициент корреляции.* Влияние развития внутрифирменной подготовки на повышение социальной ответственности бизнеса предлагается путем расчета коэффициента корреляции между изменением показателей результатов труда и социальной ответственности после обучения. Коэффициент корреляции равен процентному отношению числа совпадений позитивных изменений результатов труда и социальной ответственности после обучения к общему числу обученных работников за отчетный год. Интервал позитивных значений коэффициента корреляции [80, 100].

*Показатель социальной эффективности бизнеса* определяется модифицированными для случая влияния внутрифирменной подготовки на социальную ответственность бизнеса, известными в научной литературе тремя индексами. Индекс лояльности NPS показывает, воспринимают ли работники - респонденты опроса социальную политику организации в качестве эталонной и готовы ли они рекомендовать друзьям и знакомым, работающим на других предприятиях, применение положений реализуемой у них социальной политики. Индекс удо-

влетворенности CSI измеряет степень удовлетворенности работников влиянием внутрифирменной подготовки на повышение уровня их социальной ответственности. Индекс удовлетворенности CSAT определяет влияние результатов обучения работников на их социальное положение.

**4. Разработан механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.** Предназначение механизма (рис. 4), приведенного в виде блоков состоит в структуризации процессов повышения личностно-квалификационного потенциала работников через интеграцию мероприятий обучения и аттестации, что позволяет усилить факторы мотивации ответственного социально-экономического поведения работников.

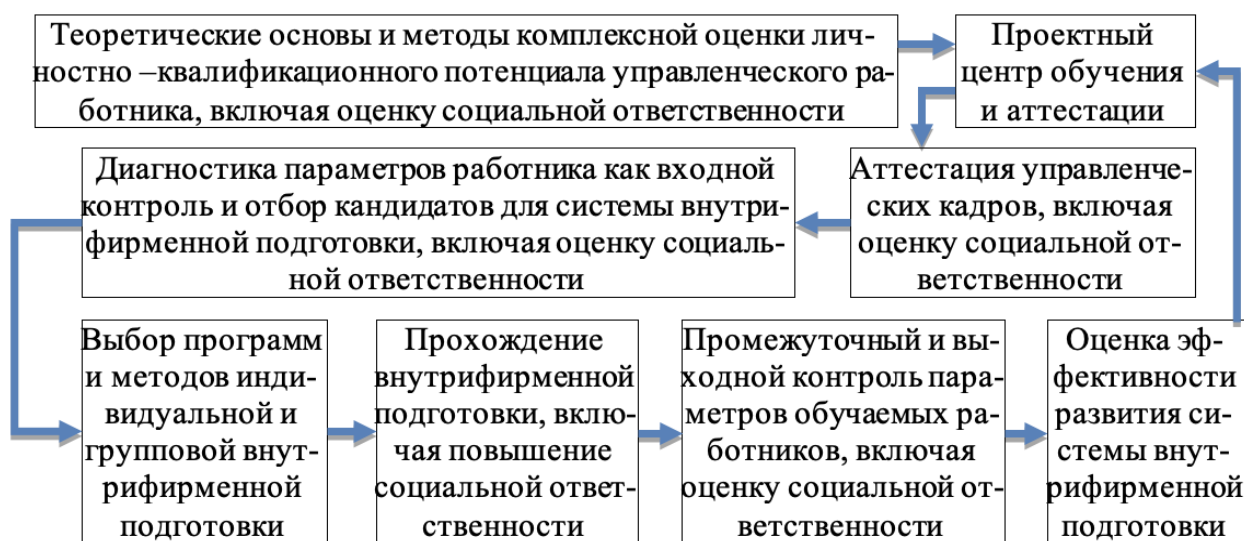


Рис.4. Механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах повышения социальной ответственности бизнеса

*Методы комплексной оценки личностно-квалификационного потенциала управленческих работников.* В работе описаны основные методы комплексной оценки личностно-квалификационного потенциала управленческих работников и показаны основные направления использования оценки в рамках решения кадровых задач, включая повышение социальной ответственности бизнеса.

*Проектный центр обучения и аттестации* как организационное ядро механизма развития системы внутрифирменной подготовки, объединяет в своем составе помимо представителей администрации и трудового коллектива преподавателей и наставников из профессионального сообщества, что позволяет ему координировать работу всех блоков механизма. В работе приведены цели, задачи и функции Проектного центра. Среди целей- обеспечить удержания наиболее квалифицированных управленческих кадров в организации через поступательное развитие их личностно-квалификационного потенциала и рациональную интеграцию в социальные и карьерные лифты; обеспечить развитие корпоративной культуры и повышения уровня социальной ответственности как управленческих работников, так и самого бизнеса в целом. Функции Проектного центра: обучающая, управления знаниями, формирования социально-

ответственного поведения, инновационная.

*Аттестация управленческих кадров* связана с последовательным решением задач развития организации и обеспечением необходимого уровня социальной эффективности бизнеса. В качестве одной из целей проведения аттестации нужно рассматривать выявление наиболее слабых работников, что необходимо для устранения пробелов их знаний и умений, направления этих работников на внутрифирменную подготовку и прикреплении к ним опытных наставников. Аттестация должна выявить требуются ли дополнительные работники с высоким уровнем личностно-квалификационного потенциала и стать основой для пересмотра их заработной платы. В работе приведены основные методы проведения аттестации управленческих работников.

*Диагностика параметров работника как входной контроль и отбор кандидатов для системы внутрифирменной подготовки.* Каждый работник, адаптируясь и интегрируясь в систему управления неоднократно проходит квалификационные и личностные оценки. Каждая последующая оценка и аттестация, все последствия принимаемых решений, выбранная модель социально ответственного поведения являются базисом для принятия решений о должностных перемещениях работника, решений о повышении его квалификации, трансформации его личностных качеств и отбора кандидатов для системы внутрифирменной подготовки. В свою очередь, личные беседы с экспертами, с руководством, выстроенная система диагностики качества управленческих решений позволяют понять уровень социальной ответственности работника и наметить ряд мероприятий по повышению его в должности.

*Выбор программ и методов индивидуальной и групповой внутрифирменной подготовки управленческих кадров, ориентированных на повышение социальной ответственности.* Выбор программ и методов индивидуальной и групповой внутрифирменной подготовки определяется выявленными тенденциями и состоянием сферы деятельности организации, его конкурентов, а также сложившимся личностно-квалификационным потенциалом работников. Разработка новых образовательных технологий, присутствие в составе партнеров организации высококвалифицированных практиков способно значительно повысить эффективность функционирования системы внутрифирменной подготовки. То же самое, касается методов и технологий повышения уровня социальной ответственности управленческих работников.

*Прохождение внутрифирменной подготовки управленческих кадров, включая повышение социальной ответственности* в достаточной степени рутинно и особое место в нем должны занимать информационные системы подготовки и принятия решений, которые позволяют моделировать различные управленческие ситуации, а также ситуации выбора только или иной стратегии социально ответственного поведения работником. Важно создать систему информационного сопровождения образовательных программ и отдельных ее слушателей для повышения своевременности ознакомления и повышения прозрачности промежуточного и выходного контроля параметров обучаемых.

*Промежуточный и выходной контроль параметров обучаемых работни-*



ков, включая оценку социальной ответственности основывается на интегрированной базе данных и актуализации оценочных средств для улучшения процедур оценок результатов внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

*Оценка эффективности развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров* основывается на мониторинге процессов внутрифирменной подготовки путем применения информационных технологий, формирующих интерфейс взаимодействия преподавателей и обучающихся, что позволяет проводить имитационные тренинги, использовать электронные смарт-учебники, и искусственный интеллект в качестве тьютора.

**5. На основе результатов мониторинга эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров определены экономические и социальные задачи управления персоналом, решаемые центром обучения и аттестации при разработке и реализации социальной политики организации.** В современных условиях во все большее значение приобретает разработка эффективной социальной политики как инструмента обеспечения социальной защищенности управленческих работников, а также выбора рациональных моделей их социально ответственного поведения. В этой связи применительно к процессам внутрифирменной подготовки управленческих работников актуальным становится уточнение основных положений социальной политики по отношению к его устойчивому развитию.

В работе дано авторское определение социальной политики организации в условиях устойчивого развития как инструмента реализации социальной ответственности и формы отражения и закрепления норм и правил ответственного социально-экономического поведения работников. Социальная политика предполагает сохранение и воспроизводство социального и кадрового потенциала на основе принципов социальной справедливости стимулирования результатов труда и улучшения условий труда и быта, позволяющих не только удовлетворить базовые потребности человека, но и обеспечить возможность его личностно-квалификационного развития путем создания благоприятной образовательной и воспитательной среды, гармонизации формальных и неформальных норм и отношений с учетом системы ценностей.

В работе приводится описание социальной и кадровой политик трех организаций Московской области, показана важность использования социальной политики в качестве способа повышения социальной ответственности и формы отражения и закрепления норм и правил ответственного социально-экономического поведения работников, а также концептуальной основы для деятельности проектного центра обучения и аттестации управленческих кадров. Такая позиция в организации деятельности исследуемых организаций позволит рассматривать внутрифирменную подготовку как задачу не только кадровой, но и социальной политики, а программы подготовки управленческих кадров в интересах социальной ответственности бизнеса использовать как инструмент устойчивого развития организаций. На рис. 5 отражена взаимосвязь между социальной политикой и программами подготовки управлен-

ческих кадров как инструмента устойчивого развития организаций. Правильный выбор программы внутрифирменной подготовки повысит уровень корпоративного духа, а также сделает социальную ориентацию деятельности организации более фокусированной и ресурсно содержательной.

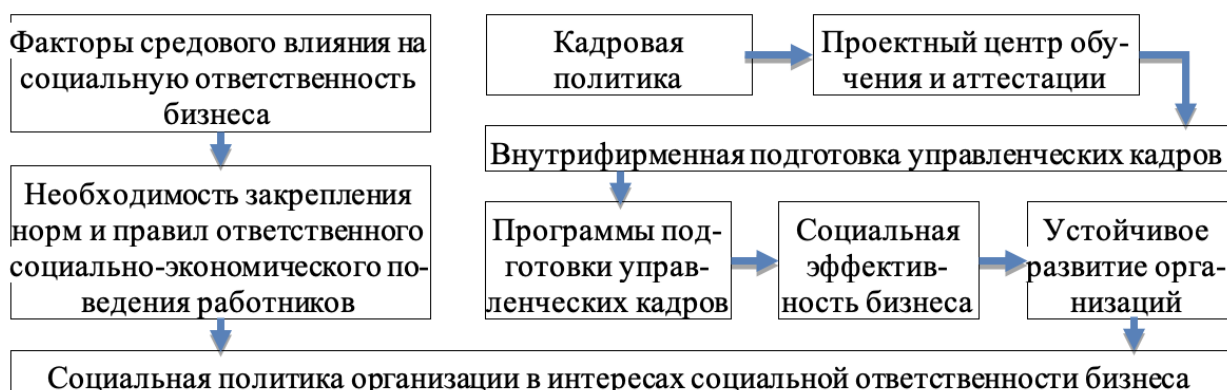


Рис. 5. Взаимосвязь между социальной политикой и программами подготовки управленческих кадров как инструмента устойчивого развития организаций

В работе приведен анализ существующих социальных программы трех организаций Московской области и методов оценки показателей эффективности социальных программ, а также возможности применения этих методов для указанных организаций. Путем анкетирования ключевых работников была получена оценка удовлетворенности работников от реализуемых социальных программ за 2021 год. Результаты анкетирования показали, что оценка удовлетворенности на Коломенском заводе по производству локомотивов составила 80 %, на Коломенском заводе порошковой металлургии - 60 %, на Коломенском механическом заводе - 40 %. Анкетирование показало наибольший уровень лояльности работников к социальным программам Коломенского завода по производству локомотивов. В настоящий момент нет значительных угроз для социальной среды работников и на Коломенском заводе порошковой металлургии. Что же касается Коломенского механического завода, то здесь налицо доминирование фактора социальной апатии работников, что можно считать угрозой для последующих планов социально-экономического развития организации.

В работе приведены роль, цель -обеспечение стабилизации личностно-квалификационного потенциала управленческих работников организаций, задачи, принципы, функции(организационная, информационно-диагностическая, контрольная, аналитическая, коммуникационная), информационная база и результаты мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров на примере трех организаций с учетом авторских показателей (табл. 3 и 4).

Таблица 3. Динамика показателей системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, %<sup>3</sup>

Коломенский завод по производству локомотивов	Коломенский завод порошковой металлургии	Коломенский механический завод
---	--	--------------------------------

<sup>3</sup> Разработано автором

2019	2020	2021	2022*	2019	2020	2021	2022*	2019	2020	2021	2022*
Эффективность внутрифирменной подготовки											
91,2	91,4	91,6	92,1	87,7	87,6	87,6	87,7	74,5	74,3	74,1	73,9
Результативность внутрифирменной подготовки											
89,9	91,2	92,0	92,5	85,5	85,5	85,3	85,2	70,0	69,9	69,9	69,5
Социальная ответственность работников после внутрифирменной подготовки											
85,0	85,5	85,5	87,0	73,8	74,0	74,0	73,5	66,7	66,5	66,0	66,0
Удовлетворенность работников результатами социальных программ											
75,0	78,0	80,0	82,0	66,5	67,0	68,0	68,0	37,0	39,0	40,0	40,0
Социальная эффективность бизнеса											
Индекс лояльности NPS											
37,0	38,0	39,0	39,0	30,0	31,0	32,0	33,0	28,0	27,0	28,0	28,0
Индекс удовлетворенности CSI											
90,0	92,0	93,0	94,0	85,0	87,0	88,0	88,0	64,0	65,0	66,0	66,6
Индекс удовлетворенности CSAT											
85,0	87,0	88,0	89,0	76,0	75,0	77,0	77,0	42,7	43,0	44,0	45,0

\* – прогноз

Данные табл. 3 и 4 показывают, что Коломенскому заводу по производству локомотивов нужно придерживаться выбранной стратегии организации процессов внутрифирменной подготовки управленческих кадров, но применительно к показателям социальной эффективности бизнеса нужно более внимательно изучать внутреннюю среду и выявлять факторы неудовлетворенности управленческих работников в отношении организации. Поэтому, для этой организации в ближайшее время важно провести аудит внутренней среды и провести коррекцию отдельных мероприятий кадровой и социальной политик. Коломенскому заводу порошковой металлургии необходимо в определенной степени трансформировать процессы внутрифирменной подготовки еще более их сфокусировав на атмосфере изобретательства и творчества. С нашей точки зрения это позволит в лучшей степени понять условия и возможности роста уровня удовлетворенности управленческих работников от организации. Наконец, Коломенскому механическому заводу нужно полностью перестраивать систему внутрифирменной подготовки, в большей степени связывая эти процессы с обеспечением наставничества и социального лифта в организации. Именно в направлении создания внутренней позитивной микросреды следует нацеливать процессы внутрифирменной подготовки в данной организации.

Таблица 4. Динамика развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров и коэффициента корреляции результатов труда и их социальной ответственности после внутрифирменной подготовки, %<sup>4</sup>

Организации	Внутрифирменная подготовка				Коэффициент корреляции		
	2019	2020	2021	Итого за три года	2019	2020	2021
Коломенский завод по	87,3	87,6	88,0	+0,7	81,5	81,7	82,1

<sup>4</sup> Разработано автором

Организации	Внутрифирменная подготовка				Коэффициент корреляции		
	2019	2020	2021	Итого за три года	2019	2020	2021
производству локомотивов							
Коломенский завод порошковой металлургии	74,1	73,9	74,0	-0,1	76,4	76,3	76,3
Коломенский механический завод	55,5	55,3	55,0	-0,5	52,0	51,7	51,6

Все вышесказанное подчеркивает важность и необходимость проведения периодического мониторинга результатов развития системы внутрифирменной подготовки для изменения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса. Проведение мониторинга позволит руководству организаций рационально и комплексно перейти к построению экономических и социальных задач управления персоналом с точки зрения обеспечения устойчивого развития организаций и осуществления максимально возможного учета факторов внешней и внутренней среды разработки и реализации социальной и кадровой политики организаций.

На основе результатов мониторинга эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров приведем для трех анализируемых организаций сформулированы актуальные экономические и социальные задачи управления персоналом, решаемые центрами обучения и аттестации при разработке и реализации социальной политики на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров. На Коломенском заводе по производству локомотивов экономические и социальные задачи управления персоналом связаны с осуществляемыми программами внутрифирменной подготовки. В частности, эти задачи во многом связаны с улучшением уровня комфортности условий деятельности на конкретном рабочем месте, а также с расширением возможностей социального лифта в организации, особенно для молодых управленческих работников и для женщин. На Коломенском заводе порошковой металлургии экономические и социальные задачи управления персоналом также связаны с осуществляемыми программами внутрифирменной подготовки. Для Коломенского механического завода справедливы на ближайшую перспективу экономические и социальные задачи управления персоналом, аналогичные задачам Коломенского завода порошковой металлургии в части запуска и обеспечения минимальное эффективности мероприятий по повышению личностно-квалификационного уровня работников и формированию необходимого уровня лояльности работников к целям и задачам устойчивого развития организации.

Итак, важно насытить социальные программы организаций задачами повышения социальной ответственности бизнеса, а также сформулировать предложения по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров с помощью решения экономических и социальных задач управления персоналом, среди которых особо, например, можно отметить задачу формирования адаптивной стратегии управления и развития персонала через реализацию мероприятий по внутрифирменной подготовке работников с точ-

ки зрения понимания основных направлений перспективного функционирования организаций, а также задачу обеспечения условий поддержания позитивного социально-психологического климата через реализацию комплекса образовательных мероприятий, нацеленных на создание межличностных и межгрупповых отношений, способствующих эффективной работе. Наиболее ожидаемым результатом изменения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса для рассмотренных организаций в случае решения задач, обозначенных выше, будет повышение уровня лояльности работников и их удовлетворенности работой, что в долгосрочной перспективе повысит качество управленческих решений, а также приведет к росту отдачи вложений в программы внутрифирменной подготовки.

### **III. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ**

1. Научный подход к построению и развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, должен быть основан на определении социальной ответственности бизнеса как многофакторного процесса, использующего систему внутрифирменной подготовки управленческих кадров в качестве инструмента, позволяющего не только сформировать ответственное социально-экономическое поведение работников, но и применить его для построения стратегии устойчивого развития организации, основанной на повышении социальной эффективности бизнеса.

2. Концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации, ориентирована на повышение социальной ответственности бизнеса и ответственного социально-экономического поведения работников и обеспечивающая необходимый и достаточный уровень социальной эффективности бизнеса.

3. Отличительной особенностью концептуальной модели развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров является комплексное использование: технологий прогнозирования, планирования и организации; инструментов повышения квалификации, инструктажа и воспитания; методов анализа, оценки, мониторинга и контроля эффективности; подбора и обучения преподавателей и наставников в соответствии с задачами обучения; норм ответственности за эффективность и результативность внутрифирменной подготовки. Практическое использование модели оказывает существенное влияние на повышение ответственного социально-экономического поведения работников и социальной ответственности бизнеса.

4. Авторские показатели оценки системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров социальной эффективности бизнеса определяют эффективность и результативность, характеризующих прирост квалификации работников и результатов их труда, соответственно; развитие системы внутрифирменной подготовки, определяющей степень сопоставимости значений эффективности и результативности; динамику социальной ответственности работников в результате внутрифирменной подготовки; коэффициент корреляции меж-

ду изменением результатов труда работника и его социальной ответственности после обучения; а также социальную эффективность бизнеса.

5. Механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса включает в себя проектный центр обучения и аттестации, объединяющий в своем составе помимо представителей администрации и трудового коллектива, преподавателей и наставников из профессионального сообщества. Помимо проектного центра в структуру механизма включены блоки: мониторинга личностно-квалификационного потенциала работников; отбора кандидатов для обучения; программ и методов индивидуальной и групповой подготовки кадров; контроля знаний, умений и навыков; а также оценки эффективности развития системы внутрифирменной подготовки. Формирование данного механизма выступает в качестве мотиватора ответственного социально-экономического поведения работников.

6. Определены экономические и социальные задачи управления персоналом, решаемые центром обучения и аттестации при разработке и реализации социальной политики организации, что позволило сформулировать рекомендации по насыщению социальных программ задачами повышения социальной ответственности бизнеса, существенным отличием которых выступают предложения по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров с помощью решения экономических и социальных задач управления персоналом, таких как разработка стратегии управления и развития персонала через реализацию мероприятий по внутрифирменной подготовке работников; обеспечение условий формирования и позитивного социально-психологического климата через реализацию комплекса образовательных мероприятий.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

***Статьи в изданиях, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий:***

1. Колгушкин А.И. Система внутрифирменной подготовки управленческих кадров современных организаций в интересах социальной ответственности бизнеса // Инновации и инвестиции, 2023. № 2. - С. 76-82. – 0,82 п.л.

2. Колгушкин А.И. Механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров на предприятии // Инновации и инвестиции, 2023. № 1. - С. 99-102. – 0,46 п.л.

3. Колгушкин А.И., Леонова Ж.К. Роль системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров и повышения социальной ответственности бизнеса // Экономика строительства. 2022. № 12. - С. 134-141. – 0,58 п.л., авт. – 0,44 п.л.

4. Колгушкин А.И. Концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров предприятий в интересах повышения социальной ответственности бизнеса // Инновации и инвестиции, 2022. № 12. - С. 299-303. – 0,71 п.л.

5. Колгушкин А.И. Развитие системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров предприятий // Индустриальная экономика. 2021. № 2-3. С. 83-87. – 0,63 п.л.

***Публикации в монографиях, журналах, сборниках научных трудов и конференций:***

6. Колгушкин А.И. Модель развития внутрифирменной подготовки управленческих кадров // Научно-инновационные исследования и разработки: новые вызовы современности. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 22.01.2023 г. – Саратов: НОП «Цифровая наука», 2023. С.166-170. – 0,2 п.л.

7. Колгушкин А.И. Преимущества и недостатки зарубежного и отечественного опыта развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров // XX Международная научно-практическая конференция «Проблемы социально-экономической устойчивости региона». – г. Пенза: Пензен. гос. аграр. ун-т, 2023. С. 259– 263. - 0,25 п.л.

8. Мотивация и обучение персонала современной организации. Коллектив авторов. Монография. – М.: РУСАЙНС, 2022. – 12 п.л., авт. текст – 0,85 п.л.

9. Колгушкин А.И. Система внутрифирменной подготовки управленческих кадров предприятия как объект исследования // Финансовое просвещение: XIV Всероссийская научно-практическая конференция по финансовому просвещению в России «Финансовая грамотность: проблемы, возможности и решения». Сборник материалов / Под общ. ред. С.А. Лочана – Москва: Ассоциация развития финансовой грамотности, 2022. – 0,29 п.л.

10. Колгушкин А.И. Программы подготовки управленческих кадров как инструмент развития предприятий // Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы предпринимательства в торговле в условиях цифровой экономики». 11.11.2022 г. Сборник статей. - М.: ООО «РУСАЙНС», 2022. – 0,2 п.л.

Подписано в печать 17.03.2023  
Формат бумаги 60×84 1/16. Усл. печ. л. 1,4. Тираж 100 экз.  
Заказ №  
Издательство  
Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.