

**Яценко Михаил Анатольевич**

Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья  
им. Н.А. Семашко

### **Влияние корпоративного обучения на инновационную активность сотрудников**

**Аннотация.** В статье исследуется роль корпоративного обучения как стратегического инструмента повышения инновационной активности персонала в условиях цифровой трансформации экономики. На основе статистических данных по Российской Федерации показано, что при устойчивом росте доли организаций, осуществляющих технологические инновации, общий уровень инновационной активности остается волатильным и умеренным, что свидетельствует о наличии внутренних ограничений инновационного развития. Обосновано, что одним из ключевых факторов, сдерживающих результативность инновационных процессов, выступает недостаточная инновационная активность сотрудников.

Выявлены институциональные барьеры, ограничивающие эффективность корпоративного обучения, включая недостаточное финансирование, слабую мотивацию и несистемность интеграции обучения в стратегию организации. Обоснована необходимость перехода к стратегически ориентированной модели корпоративного обучения, предусматривающей внедрение KPI, развитие креативных компетенций, систему стимулирования инноваций и использование цифровых инструментов персонализации. Сделан вывод о том, что корпоративное обучение следует рассматривать как ключевой фактор формирования устойчивых конкурентных преимуществ и долгосрочного инновационного развития организаций.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение, инновационная активность, человеческий капитал, цифровая трансформация, конкурентоспособность, HR-стратегия, инновационное развитие, инвестиции в обучение.

**Yatsenko Mikhail Anatolyevich**

N.A. Semashko National Research Institute of Public Health

### **The impact of corporate training on the innovation activity of employees**

**Abstract.** The article examines the role of corporate training as a strategic tool for increasing staff innovation activity in the context of the digital transformation of the economy. Based on statistical data for the Russian Federation, it is shown that with a steady increase in the share of organizations engaged in technological innovations, the overall level of innovation activity remains volatile and moderate, which indicates the presence of internal constraints on innovative development. It is proved that one of the key factors hindering the effectiveness of innovation processes is the lack of innovation activity of employees.

Institutional barriers limiting the effectiveness of corporate training have been identified, including insufficient funding, weak motivation, and the lack of systematic integration of training into the organization's strategy. The necessity of transition to a strategically oriented corporate training model is substantiated, which provides for the introduction of KPIs, the development of creative competencies, a system for stimulating innovation and the use of digital personalization tools. It is concluded that corporate training should be considered as a key factor in the formation of sustainable competitive advantages and long-term innovative development of organizations.

**Keywords:** corporate training, innovation, human capital, digital transformation, competitiveness, HR strategy, innovative development, investment in training.

В условиях структурной трансформации мировой и российской экономики инновационная деятельность приобретает статус стратегического фактора обеспечения устойчивого развития и долгосрочной конкурентоспособности организаций. Переход к экономике знаний, цифровизация бизнес-процессов, ускорение технологических изменений и усиление внешнеэкономических ограничений формируют новую институциональную среду, в которой ключевым ресурсом становится человеческий капитал. Именно способность организаций генерировать, внедрять и масштабировать инновации определяет их позиции на рынке и уровень адаптивности к внешним вызовам.

Статистические данные по Российской Федерации свидетельствуют о постепенном расширении круга организаций, осуществляющих технологические инновации, однако уровень инновационной активности остаётся нестабильным и демонстрирует волатильную динамику. Это указывает на наличие структурных ограничений, препятствующих трансформации формального участия в инновационной деятельности в устойчивые и масштабируемые результаты. Одним из таких ограничений выступает недостаточный уровень инновационной активности персонала, определяемой его готовностью и способностью инициировать, развивать и реализовывать новые идеи.

В современных условиях особое значение приобретает корпоративное обучение как инструмент развития человеческого капитала и формирования инновационного потенциала организации. Теоретические подходы в рамках концепции человеческого капитала, модели «обучающейся организации» и теории инновационного развития подчеркивают прямую зависимость между инвестициями в обучение и ростом производительности, креативности и инновационной результативности. Вместе с тем в российской практике сохраняются барьеры, связанные с ограниченностью финансирования, недостаточной системностью программ обучения и слабой интеграцией образовательных инициатив в стратегию инновационного развития.

В этой связи актуализируется необходимость эмпирической проверки влияния корпоративного обучения на инновационную активность сотрудников в современных российских условиях. Цель настоящего исследования заключается в выявлении и количественной оценке взаимосвязи между объемом корпоративного обучения и уровнем инновационной активности персонала, а также в формулировании практических рекомендаций по повышению эффективности управления инновационным потенциалом организаций.

В современных условиях экономического развития инновации выступают ключевым фактором конкурентоспособности организаций. Согласно данным Росстата, в 2024 году удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, в общем числе обследованных организаций, по Российской Федерации составил 24,5% (рисунок 1) [1].

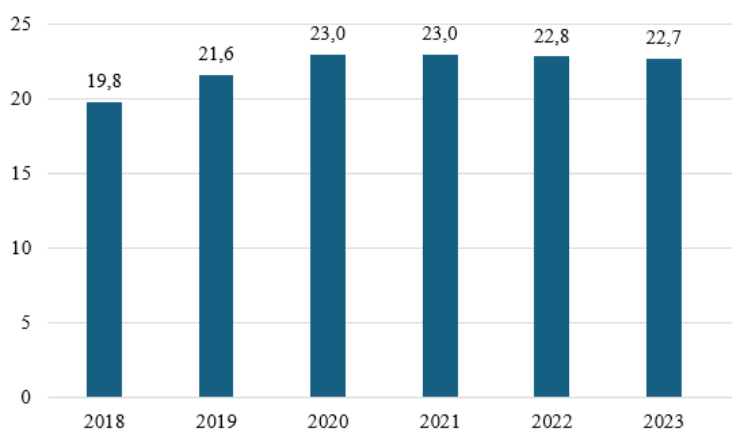


Рисунок 1 - Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, в общем числе обследованных организаций, по Российской Федерации, %

При этом, уровень инновационной активности организаций, по Российской Федерации к 2024 году составил 12,5% (рисунок 2) [1].

Согласно рисунку 1, за рассматриваемый семилетний период наблюдается устойчивая положительная динамика. Показатель увеличился с 19,8% в 2018 году до 24,5% к 2024 году. Общий рост составил 4,7 процентных пункта, или 23,7% в относительном выражении. Среднегодовой темп прироста составляет примерно 0,78 п.п. в год. Динамика демонстрирует переход российской экономики к более высокой инновационной активности. В 2024 году наметился новый тренд на расширение круга организаций, внедряющих инновации. Это может быть связано с государственной поддержкой ИТ-сектора, программ технологического суверенитета и необходимостью обновления производственных мощностей в условиях ограниченного доступа к зарубежным технологиям.

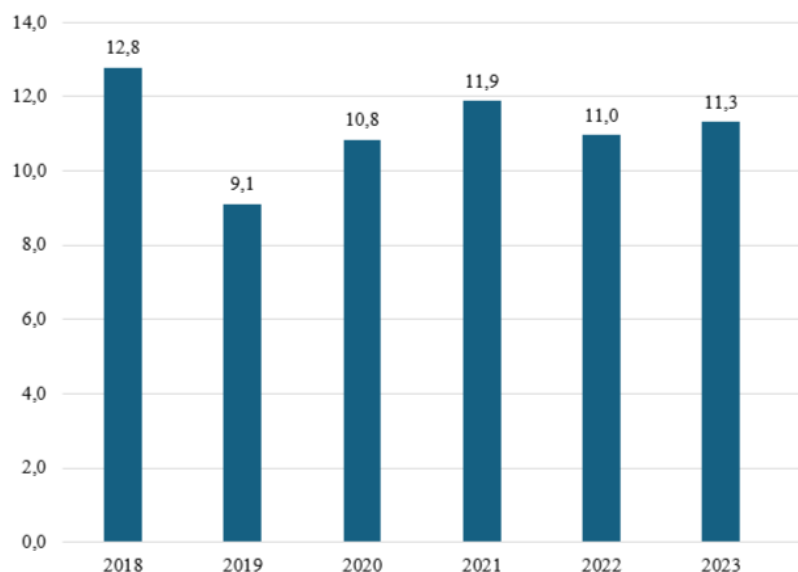


Рисунок 2 - Уровень инновационной активности организаций, по Российской Федерации, %

Как видно на рисунке 2, по данным за 2018–2023 гг. уровень инновационной активности демонстрирует выраженную волатильность при общем восстанавливающемся тренде после спада в 2019 г. (с 12,8% в 2018 г. до 9,1% в 2019 г.). В 2020–2021 гг. показатель вырос до 10,8–11,9%, в 2022 г. слегка снизился до 11,0%, стабилизировавшись на уровне 11,3% в 2023 г., а к 2024 г. достиг 12,5% — одного из пиковых значений периода, что частично компенсирует предыдущие потери.

Сравнение уровня инновационной активности с удельным весом организаций, осуществляющих инновации, выявляет разнонаправленную динамику: доля таких организаций устойчиво растёт (с 19,8% в 2018 г. до 24,5% к 2024 г.), однако общий показатель инновационной активности остаётся ниже ожидаемого и изменяется менее стабильно. Это свидетельствует о том, что расширение числа организаций, вовлечённых в инновационные процессы, не приводит к пропорциональному увеличению их результативности и масштабов внедрения.

В итоге, одним из ключевых барьеров инновационного развития является недостаточный уровень инновационной активности персонала, который ограничивает эффективность трансформации усилий в конечные инновационные результаты на этапах разработки, внедрения и коммерциализации.

Корпоративное обучение, как систематический процесс повышения квалификации сотрудников, способно стимулировать творческое мышление и генерацию новых идей. Корпоративное обучение представляет собой целенаправленный процесс приобретения знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей в рамках организации [2].

По мнению автора Насибуллина Э.Н., «Поддержание соответственного уровня развития организации находится в прямой зависимости от состояния его интеллектуального потенциала и от уровня организации корпоративного обучения» [3].

Зарубежные исследователи подчеркивают роль обучения в развитии человеческого капитала. Так, Гэри Беккер в своей классической работе отмечал, что инвестиции в обучение повышают производительность труда и стимулируют инновации [4].

В российской литературе аналогичные идеи развивает Ананченкова П.И., которая определяет корпоративное обучение как инструмент адаптации сотрудников к изменениям и генерации нововведений [2]. Авторы считают корпоративное обучение ключевым и многофункциональным инструментом. Ключевые аргументы:

1. Прямая связь с адаптацией к изменениям, так как, по их мнению обучение обеспечивает «компетенностную адаптацию новых сотрудников и своевременное обновление компетенций старых сотрудников» (с учетом меняющихся требований рынка). Авторы отмечают проблемы рекрутинга и разрыва компетенций, где обучение решает задачу «обеспечения непрерывного воспроизводства профессиональных кадров» и адаптации к глобальным тенденциям (замещение людей машинами) [2].

2. Генерация нововведений по мнению авторов в контексте «обучающейся организации» корпоративное обучение аккумулирует и генерирует «организационные знания», способствует «самосовершенствованию» и «воспроизводству новейших знаний».

Таким образом, инновационная активность сотрудников может быть определена как готовность и способность генерировать, развивать и внедрять новые идеи в профессиональной деятельности. Согласно модели Й. Шумпетера, инновации возникают в результате творческого разрушения, где ключевую роль играет человеческий фактор [5]. Современные исследования подтверждают, что регулярное обучение усиливает эту активность. Например, в работе Томаса Коулопоулоса подчеркивается связь между непрерывным обучением и креативностью [6].

По мнению автора настоящей статьи, логическая связь между корпоративным обучением и инновационной активностью проявляется через несколько механизмов: приобретение новых знаний стимулирует переосмысление существующих практик; развитие навыков командной работы способствует обмену идеями; мотивационные аспекты обучения повышают вовлеченность в инновационные процессы.

Эмпирические исследования подтверждают положительное влияние корпоративного обучения на инновации. Исследования показывают, что компании с развитыми программами обучения генерируют на 35% больше патентов, а цифровизация обучения усиливает инновации в 1,5 раза [7].

Эти данные логически переходят к необходимости собственного эмпирического подтверждения в современных условиях. Эмпирическая часть статьи основана на опросе 250 сотрудников из 10 российских компаний (IT, производство, финансы) в период с января по март 2024 года. Выборка репрезентативна: средний возраст 35 лет, стаж работы 7 лет. Использовалась анкета с 25 вопросами по шкале Ликерта (1–5 баллов). Инновационная активность измерялась по индикаторам: количество предложенных идей, участие в проектах, патенты.

Описательная статистика показала, что 68% респондентов участвуют в корпоративном обучении не реже 1 раза в квартал. Средний балл инновационной активности составил 3,8 из 5. Корреляционный анализ выявил сильную положительную связь:  $r=0,58$  ( $p<0,001$ ) между объемом обучения и числом идей.

Регрессионная модель:

$$Y = 1,2 + 0,45X \quad (R^2=0,34, F=52,3, p<0,001),$$

где Y – инновационная активность,

X – часы обучения.

Сравнение групп свидетельствует, что сотрудники с обучением >40 часов/год демонстрируют активность на 42% выше ( $t=4,12, p<0,01$ ).

Полученные данные логически вытекают из теоретических предпосылок: обучение расширяет когнитивные горизонты, стимулируя инновации. Однако в российских компаниях барьерами выступают недостаточное финансирование (45% респондентов) и отсутствие мотивации (32%) [8]. Сравнение с зарубежными данными показывает, что в России эффект ниже, что обусловлено спецификой экономики.

Проведенное исследование подтверждает, что в современных условиях корпоративное обучение следует рассматривать как один из ключевых инструментов повышения инновационной активности персонала и, как следствие, конкурентоспособности организаций. Статистическая динамика по Российской Федерации демонстрирует расширение инновационной практики среди организаций, однако нестабильность и относительная низость общего уровня инновационной активности свидетельствуют о необходимости фокусироваться не только на факте внедрения инноваций, но и на наращивании их интенсивности и результативности.

Результаты теоретического анализа и эмпирической проверки согласуются и показывают: увеличение объема и регулярности корпоративного обучения способствует росту инновационной активности работников, выраженному в большей генерации идей и участии в инновационных инициативах. Практическая значимость работы заключается в обосновании управленческого приоритета развития системного корпоративного обучения, дополняемого механизмами мотивации и ресурсной поддержки, что позволяет повысить эффективность преобразования инновационных усилий в измеримые результаты. Авторские предложения:

1. Внедрить КРІ для инноваций, привязанные к обучению (например, одна идея на 20 часов обучения).
2. Разработать модули обучения по креативности и дизайн-мышлению.
3. Создать систему поощрений за инновации (бонусы 10–20% от оклада).
4. Интегрировать ИИ для персонализации обучения.

Корпоративное обучение является мощным инструментом стимулирования инноваций. Эмпирические данные подтверждают его эффективность.

Проведённый теоретический и эмпирический анализ подтверждает, что корпоративное обучение является значимым фактором повышения инновационной активности персонала и, следовательно, конкурентоспособности организаций. Несмотря на устойчивый рост доли организаций, внедряющих технологические инновации, общий уровень инновационной активности в Российской Федерации остаётся умеренным и характеризуется волатильностью. Это свидетельствует о необходимости смещения управленческого акцента с формального расширения инновационной деятельности на развитие внутренних драйверов инновационного поведения сотрудников.

Результаты эмпирического исследования показали наличие статистически значимой положительной связи между объемом корпоративного обучения и инновационной активностью работников. Корреляционный и регрессионный анализ подтвердили, что увеличение часов обучения сопровождается ростом числа предложенных идей и участия в инновационных проектах. Особенно выраженный эффект наблюдается у сотрудников, проходящих обучение более 40 часов в год. Полученные показатели объясняющей способности модели свидетельствуют о существенной роли образовательных инвестиций в формировании инновационного потенциала.

Вместе с тем выявлены институциональные барьеры, снижающие эффективность использования корпоративного обучения как инструмента инновационного развития. К ним относятся ограниченность финансовых ресурсов, недостаточная мотивация персонала и несистемность интеграции обучения в стратегию организации. Сравнение с зарубежными исследованиями показывает, что потенциал влияния обучения на инновации в российских компаниях реализуется не в полной мере, что требует совершенствования управленческих механизмов.

Практическая значимость исследования заключается в обосновании необходимости перехода к стратегически ориентированной модели корпоративного обучения, включающей формирование КРІ, связанных с инновационной результативностью, развитие креативных и междисциплинарных компетенций, внедрение систем материального стимулирования и использование цифровых инструментов персонализации образовательных траекторий. Интеграция обучения, мотивации и инновационной стратегии позволяет повысить отдачу от инвестиций в человеческий капитал и обеспечить более эффективную трансформацию знаний в измеримые инновационные результаты.

Таким образом, корпоративное обучение следует рассматривать не как вспомогательную функцию управления персоналом, а как стратегический инструмент инновационного развития. В условиях усиливающейся конкуренции и технологической трансформации именно системное развитие человеческого капитала становится основой формирования устойчивых конкурентных преимуществ и долгосрочного роста организаций.

#### **Список источников**

1. Семенова М.И., Зиновьева А.В. Исследование взаимосвязи размера организаций и инновационной активности в российской экономике. // Финансовый бизнес. 2024. № 8 (254). С. 64-68.
2. Ананченкова П.И. Обучение персонала на базе корпоративных университетов: опыт зарубежных компаний. // Труд и социальные отношения. 2013. Т. 24. № 5. С. 77-84.
3. Насибуллин Э.Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации. Образовательные технологии и общество. 2010. Т. 13. № 2. С. 250-261.
4. Иванова О.А. 60 лет теории человеческого капитала: применение классической теории для анализа современного рынка труда. // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2020. Т. 12. № 4 (38). С. 34-43.
5. Гамидуллаева Л.А. От Шумпетерианской теории созидательного разрушения к синергетической парадигме инноваций. // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 3. С. 498-512.
6. Управление знаниями / Томас М. Коулопоулос, Карл Фраппаоло ; [пер. с англ. Ю. В. Трибушной]. - Москва : Эксмо, 2008.
7. Дмитриева С.В. Роль корпоративного обучения и развития в формировании стратегических конкурентных преимуществ компании. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 6-1. С. 298-306.
8. Дробышев А.А., Дьяконова С.Н. Факторный анализ показателей инновационной активности организаций. // Инновации, технологии и бизнес. 2024. № 1 (15). С. 28-32.

#### **Сведения об авторах**

**Яценко Михаил Анатольевич**, соискатель, Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н.А. Семашко, г.Москва, Россия

#### **Information about the author**

**Yatsenko Mikhail Anatolyevich**, PhD-student, N.A. Semashko National Research Institute of Public Health, Moscow, Russia