

# Анализ процессов управления цифровыми корпоративными образовательными платформами

Козлова Е. Д.

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; evgeniakozlova@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Целью исследования является анализ управленческих особенностей цифровых корпоративных образовательных платформ (ЦКОП) в условиях цифровой трансформации организаций. Для достижения цели рассмотрены задачи: оценка механизмов управления платформой, включая сопровождение и актуализацию контента; анализ участия внутренних экспертов; выявление институциональных и экономических ограничений; проведение SWOT-анализа. Методология включает аналитический обзор литературы, контент-анализ и структурирование эмпирических наблюдений. В результате выявлены ключевые управленческие компоненты ЦКОП, систематизированы ограничения, влияющие на эффективность их функционирования, и предложены подходы к их преодолению. Сделан вывод о стратегической значимости ЦКОП как ресурса развития человеческого капитала и обоснована необходимость интеграции платформ в систему управления знаниями компаний.

**Ключевые слова:** трансфер знаний, управление знаниями, управление человеческим капиталом, корпоративное обучение, развитие персонала, экономика инноваций.

**Для цитирования:** Козлова Е. Д. Анализ процессов управления цифровыми корпоративными образовательными платформами // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 72–85. EDN TFTYDV

## Analysis of Management Processes in Corporate Digital Learning Platforms

Evgeniia D. Kozlova

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; evgeniakozlova@mail.ru

## ABSTRACT

The study aims to examine the managerial specificities of corporate digital learning platforms (CDLPs) within the broader context of organizational digital transformation. The research objectives include: assessing the mechanisms of platform governance, with particular emphasis on content maintenance and updating; analyzing the role of internal experts in platform development and utilization; identifying institutional and economic constraints; and conducting a comprehensive SWOT analysis. Methodologically, the study relies on a systematic review of the literature, content analysis, and the structuring of empirical observations. The results highlight the key managerial components that determine the functioning of CDLPs, provide a systematization of constraints limiting their effectiveness, and suggest managerial approaches for overcoming these limitations. The study concludes that CDLPs constitute a strategically significant instrument for human capital development and justifies the need for their integration into corporate knowledge management systems.

**Keywords:** knowledge transfer, knowledge management, human capital management, corporate learning, workforce development, innovation economy.

**For citation:** Kozlova E. D. Analysis of Management Processes in Corporate Digital Learning Platforms // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 72–85. EDN TFTYDV

## Введение

Цифровая трансформация бизнеса требует от компаний не только адаптации технологических решений, но и глубоких изменений в системе управления знаниями и развитием человеческого капитала. В этой связи особую значимость приобретают цифровые корпоративные образовательные платформы (ЦКОП), выступающие не только как инструмент онлайн-обучения, но и как стратегический элемент системы управления персоналом. ЦКОП интегрируются в контур организационного развития, обеспечивая сквозную связь между корпоративными целями, индивидуальными траекториями сотрудников и данными поведенческой аналитики.

Однако успешное функционирование таких платформ невозможно без выстраивания устойчивых и сбалансированных управлеченческих механизмов, способных обеспечить не только техническую поддержку, но и стратегическое сопровождение, методическое наполнение, институциональную встраиваемость и экономическую эффективность. Современные вызовы — высокая динамика компетенций, необходимость актуализации контента, вовлечение внутренних экспертов и соблюдение нормативных требований — формируют сложную среду управления ЦКОП, требующую комплексного анализа.

Настоящее исследование направлено на изучение процессов управления цифровыми образовательными платформами в корпоративной среде. Особое внимание уделяется оценке институциональных и экономических ограничений, а также разработке рекомендаций по их преодолению. Проведенный SWOT-анализ позволяет рассматривать ЦКОП не только как ИТ-продукт, но как стратегический нематериальный актив, обеспечивающий устойчивое воспроизводство и развитие человеческого капитала в цифровой экономике.

## Постановка задачи

С развитием сквозных технологий цифровые корпоративные образовательные платформы приобретают статус важного элемента системы управления знаниями и человеческим капиталом. Эффективность их функционирования во многом зависит от выстроенных управлеченческих процессов, уровня институциональной зрелости и экономической устойчивости внедрения. В этой связи возникает необходимость системного анализа управлеченческих особенностей построения и эксплуатации ЦКОП в корпоративной среде.

**Целью исследования** является выявление управлеченческих особенностей функционирования цифровых корпоративных образовательных платформ, а также факторов, влияющих на их результативность в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

1. Проанализировать управлеченческие механизмы функционирования ЦКОП, включая процессы сопровождения, актуализации контента, участия внутренних экспертов и использования аналитических инструментов.
2. Выявить институциональные, поведенческие и экономические ограничения, препятствующие эффективному управлению и развитию ЦКОП.
3. Провести SWOT-анализ цифровых образовательных платформ как стратегического ресурса устойчивого развития человеческого капитала компании.

Рабочая гипотеза исследования заключается в предположении, что повышение уровня функциональной и организационной зрелости цифровых корпоративных образовательных платформ приводит к переходу платформ от роли вспомогательной ИТ-системы к роли стратегической системы управления человеческим капиталом.

## Теоретико-методологические основания исследования

Исследование опирается на две ключевые научные парадигмы, определяющие логическую рамку анализа цифровых корпоративных образовательных платформ: системный подход и институциональный подход.

В рамках системного подхода, основанного на научных трудах Р. Акоффа, В. Г. Афанасьева, В. Н. Садовского, А. М. Новикова [1; 2; 17; 22] цифровые корпоративные образовательные платформы рассматриваются как сложные социотехнические системы, включающие взаимосвязанные элементы: технологическую инфраструктуру, контент, пользователей, управленческие процессы и механизмы координации. Системный подход позволяет определить ЦКОП как целостный объект, функционирование которого задается не набором отдельных функций, а структурой связей, уровней, иерархией целей и обратными связями. Данная логика используется в исследовании для анализа уровней зрелости платформ и оценки степени интеграции с корпоративной экосистемой.

Институциональный подход, основанный на научных трудах Д. Норта, П. Бергера и Т. Лукмана [4; 18–21], обеспечивает рамку для рассмотрения ЦКОП как внутриорганизационного института управления знаниями. Платформы трактуются как формализованные и неформализованные правила, процедуры и практики, обеспечивающие трансфер знаний, снижение транзакционных издержек обучения, укрепление культуры непрерывного развития и повышение управляемости человеческого капитала. Применение институционального подхода позволяет выявить ограничения внедрения ЦКОП — в частности, фрагментацию процессов, недостаточную зрелость управленческих практик и слабую институциональную поддержку со стороны руководства.

Использование этих двух парадигм обеспечивает концептуальную основу интерпретации результатов исследования: системный подход позволяет анализировать архитектуру, уровни зрелости и взаимосвязи элементов ЦКОП, тогда как институциональный подход раскрывает организационные и управленческие аспекты их функционирования и объясняет ограничения внедрения.

## Материалы и методы исследования

Исследование основано на принципах системного и институционального анализа, применяемых в рамках современной экономической теории для изучения процессов трансформации нематериальных активов и внутриорганизационных механизмов управления знаниями. Цифровые корпоративные образовательные платформы (ЦКОП) рассматриваются как управляемый экономический ресурс, обеспечивающий развитие человеческого капитала в условиях цифровизации.

Эмпирическую базу исследования составили:

- научные публикации по вопросам цифровой трансформации, управления знаниями, экономики образования, институциональной теории фирмы и теории человеческого капитала [10; 11; 23; 25];
- аналитические отчеты международных организаций (OECD, WEF, UNCTAD), исследовательских агентств (McKinsey, HolonIQ, Smart Ranking) и образовательных платформ (Coursera, Skillbox, СберУниверситет) [3; 5; 13; 14; 24; 26].

Методологическая рамка исследования включает контент-анализ научных и аналитических источников, сравнительный анализ функциональных моделей и организационных подходов к управлению цифровыми корпоративными образовательными платформами, а также SWOT-анализ экономических и институциональных факторов, влияющих на их эффективность. Дополнительно применялось структурирование эмпирических наблюдений и институциональный анализ, что позволило выявить

особенности взаимодействия акторов, распределения ролей и устойчивости управлеченческих механизмов в корпоративной среде. Комплексное использование перечисленных методов обеспечивает возможность системного рассмотрения ЦКОП как экономического и управлеченческого ресурса, оценивая их влияние на процессы трансформации человеческого капитала и организационного развития.

## Оценка управлеченческих механизмов ЦКОП

Функционирование цифровой корпоративной образовательной платформы как элемента стратегического управления знаниями неразрывно связано с характером организационного управления [38]. В условиях цифровой трансформации платформа перестает быть исключительно технологическим решением и приобретает признаки института — с закрепленной логикой взаимодействия, ролевой структурой и механизмами обратной связи [12]. Эффективность ЦКОП определяется не только качеством контента и технологической архитектурой, но и способностью системы управления обеспечивать стратегическую направленность, адаптивность и согласованное участие ключевых акторов.

Организационная модель управления ЦКОП (табл. 1) в зрелых компаниях, как правило, включает четыре взаимосвязанных уровня:

1. Стратегический уровень — задает вектор развития платформы как части корпоративной системы управления человеческим капиталом. Здесь происходит формирование целей и метрик обучения, интеграция ЦКОП в HR- и образовательную стратегии, сопряжение с трансформационными инициативами (включая ESG и цифровизацию). За реализацию данных функций, как правило, отвечают директор по обучению и развитию, директор по персоналу или профильные члены совета по цифровой трансформации.

2. Управленческий уровень — обеспечивает реализацию образовательной стратегии: планирование учебных программ и треков, распределение ролей, контроль исполнения, координацию работы. Основные роли выполняют менеджеры

Таблица 1  
Организационная модель управления ЦКОП  
Table 1. Organizational model of CDLPs management

Уровень управления	Основные функции	Ключевые роли
Стратегический	Формирование целей, KPI, интеграция в стратегию развития персонала	Директор по персоналу, директор по обучению и развитию, совет по цифровой трансформации
Управленческий	Планирование программ, назначение ролей, координация обучения	Менеджеры, проектный офис, методические координаторы
Методический	Разработка, валидация, сопровождение и актуализация контента	Методисты, проектировщики образовательных курсов, внутренние эксперты
Технический и сервисный	Администрирование платформы, техподдержка, интеграция с информационными системами	Администраторы LMS, техническая поддержка, системные администраторы, внешние подрядчики

Источник: Составлено автором.

по обучению и развитию, проектные команды цифрового обучения, координаторы методических направлений.

3. Методический уровень — отвечает за проектирование, сопровождение и регулярную актуализацию учебных модулей и курсов. Здесь взаимодействуют методисты, проектировщики образовательных курсов, а также внутренние эксперты из подразделений, обеспечивающие валидность и прикладную релевантность знаний.

4. Технический и сервисный уровень — осуществляет поддержку функционирования платформы: техническое администрирование, пользовательский доступ, поддержку пользователей, обновления, а также интеграцию ЦКОП с другими цифровыми системами (LMS, HRM, CRM и др.). На данном уровне задействованы ИТ-специалисты, администраторы платформ и подрядные организации (при аутсорсинге части функций).

Связь между уровнями обеспечивается за счет регламентированной архитектуры взаимодействия, цифровых сценариев, метрик исполнения и сквозной аналитики, позволяющей соотносить стратегические цели обучения с поведенческими данными пользователей и результатами освоения программ. Такая модель позволяет выстраивать ЦКОП как управляемую экосистему, способную адаптироваться к изменениям бизнес-среды и обеспечивать воспроизводство ключевых компетенций.

Одним из системообразующих условий устойчивого функционирования цифровой корпоративной образовательной платформы является наличие институционализированных процедур сопровождения и актуализации контента. В условиях ускоренного изменения бизнес-среды, трансформации корпоративных стратегий и сокращающегося жизненного цикла знаний обучение в организации не может быть статичным или изолированным от текущих приоритетов [6; 12; 16; 27]. Актуальность образовательных программ становится фактором как их эффективности, так и доверия со стороны сотрудников [28].

Процедуры сопровождения и обновления контента выходят за рамки разового технического редактирования и требуют формирования устойчивого управленческого механизма, сочетающего элементы аналитики, организационного участия и цифровой автоматизации [30; 32]. Современные практики демонстрируют наличие пяти ключевых направлений:

1. Аналитическое сопровождение — регулярный мониторинг поведенческих и результативных метрик прохождения курсов с целью выявления узких мест и повышения качества контента на основе данных.

2. Контентный аудит и контроль качества — организация периодической экспертизы образовательных модулей с участием методистов, бизнес-заказчиков.

3. Институционализация роли экспертов — выстраивание системной модели вовлечения внутренних специалистов в процессы наполнения, адаптации и обновления программ.

4. Цифровые сценарии и автоматизация обновления — использование инструментов LXP, BI-аналитики, интеграции с HRM-системами и внутренних порталов, позволяющих фиксировать потребности в дообучении и рекомендовать соответствующие обновления в режиме, близком к реальному времени.

5. Гибридная модель производства контента — сочетание централизованного производства стратегически важных учебных продуктов и децентрализованного механизма добавления контента самими сотрудниками.

Такой подход к сопровождению и обновлению контента не только обеспечивает повышение качества образовательного контента, но и способствует вовлечению сотрудников в процесс накопления и трансфера знаний, усиливая позиционирование платформы как элемента организационной культуры и внутренкорпоративного института развития компетенций. При этом внутренние эксперты становятся неотъемлемым элементом экосистемы корпоративного обучения. Их участие в разработке,

адаптации и актуализации контента обеспечивает содержательную связанность образовательных программ с практикой, снижает разрыв между формализованным знанием и реальными производственными задачами [21; 26]. Вовлечение внутренних экспертов трансформирует платформу из технического решения в живой инструмент управления знаниями.

Еще одной важной особенностью ЦКОП с точки зрения управлеченческих механизмов является то, что она аккумулирует значительные объемы данных о поведении, вовлеченности и результативности сотрудников, которые при системной обработке превращаются в управлеченческую аналитику. Эти данные позволяют выявлять дефициты компетенций, отслеживать эффективность программ и формировать рекомендации по индивидуальным траекториям развития. На основе таких аналитических инструментов платформа становится не просто хранилищем курсов, а точкой принятия решений в контуре управления персоналом. Дополнительная интеграция с HRM-системами, BI-аналитикой и архитектурой корпоративных KPI позволяет руководству получать не просто отчеты, а управлеченческие инсайты: где наблюдаются отклонения от планов развития, какие направления требуют усиления, где обучение не приносит ожидаемого результата [15].

Таким образом, на стыке аналитической и управлеченческой функций формируется основа для data-driven (англ. — «управляемый данными») подхода к развитию персонала [14]. ЦКОП встраивается в стратегический контур компании как актив, обеспечивающий воспроизведение и капитализацию ключевых компетенций.

### **Институциональные и экономические ограничения, влияющие на эффективность внедрения и управления ЦКОП**

Несмотря на технологическую зрелость и широкую распространность цифровых образовательных платформ, институциональные барьеры остаются одним из ключевых ограничителей их стратегического эффекта. Природа этих барьеров заключается не столько в технической неподготовленности, сколько в несформированности управлеченческих и организационных механизмов, обеспечивающих устойчивое развитие системы обучения и трансфера знаний [3, с. 17; 32]. В рамках настоящего исследования выделяются три взаимосвязанных институциональных ограничения.

1. Низкая зрелость культуры управления знаниями — во многих российских и международных компаниях отсутствует целенаправленная и формализованная политика в сфере управления знаниями. Накопление, передача и воспроизведение критически важных знаний происходит стихийно, в неструктурированном виде, зачастую зависят от инициативы отдельных сотрудников или подразделений [5].

2. Недостаточная вовлеченность топ-менеджмента — одним из ключевых факторов институционализации ЦКОП является участие высшего руководства в формировании целей, стратегических приоритетов и оценке результативности обучения. При отсутствии такой вовлеченности платформа воспринимается организацией как простой вспомогательный ИТ-инструмент [5].

3. Фрагментация внутренних процессов — цифровая платформа является сквозным инструментом, требующим взаимодействия различных функциональных направлений: кадров, обучения, ИТ, бизнес-заказчиков. Однако на практике эти функции часто действуют несогласованно [5].

Не стоит забывать, что внедрение цифровой корпоративной образовательной платформы — это не только организационно-методическая, но и капиталоемкая инициатива. В условиях ограниченности бюджетов и высокой чувствительности бизнеса к возврату инвестиций экономические барьеры становятся одной из главных причин сдерживания масштабирования и развития образовательных платформ [29; 30; 34]. Эти ограничения проявляются как в фазе инициации проекта, так и

на этапе его сопровождения и интеграции в управленческий контур организации. Особенно остро эта проблема проявляется в сегменте малого и среднего бизнеса, где внедрение ЦКОП конкурирует за ресурсы с более приоритетными направлениями — автоматизацией продаж, цифровизацией логистики, юридической защитой и т. д. Затраты на разработку собственной платформы, адаптацию готового решения, наполнение актуальным контентом и обеспечение его регулярной актуализации требуют устойчивого финансового планирования, которое в условиях высокой волатильности часто отсутствует [8; 9; 15]. В результате организации ограничиваются минимальными функциональными решениями, не способными обеспечить долгосрочный эффект.

Наряду с институциональными и экономическими ограничениями, важную роль в снижении эффективности ЦКОП играют организационно-поведенческие барьеры [3; 26; 30–33]. Эти барьеры связаны с уровнем вовлеченности сотрудников, распределением ответственности за наполнение контента и устойчивостью процессов сопровождения. Они часто проявляются на тактическом уровне и оказывают системное влияние на восприятие и результативность обучения. В табл. 2 представлены ключевые барьеры, их проявления и последствия для функционирования ЦКОП.

Для преодоления организационно-поведенческих барьеров необходима формализация ролевой модели участия, внедрение систем мотивации и признания для экспертов, а также обеспечение регулярного контентного аудита, встроенного в бизнес-циклы компаний [13; 33–35; 37; 39].

Также важным является учет ряда внешних ограничений, обусловленных как действующим правовым полем, так и состоянием технологической инфраструктуры [3; 14; 24]. Эти факторы особенно критичны в отраслях с повышенными требованиями к защите информации — государственное управление, финансовый сектор, здравоохранение и высокотехнологичные компании с режимом коммерческой тайны. Одним из значимых барьеров выступают ограничения, связанные с

**Таблица 2**  
**Организационно-поведенческие барьеры, влияющие на эффективность ЦКОП**  
Table 2. Organizational and behavioral barriers affecting the effectiveness of CDLPs

Организационно-поведенческий барьер	Проявление	Последствия для ЦКОП
Низкая вовлеченность сотрудников	Сотрудники перегружены операционной деятельностью, не видят ценности цифрового обучения, демонстрируют сопротивление новым форматам	Снижение охвата и эффективности обучения, падение показателей вовлеченности и завершения курсов
Дефицит внутренних экспертов	Отсутствие возможности выделить квалифицированных сотрудников для создания и проверки контента без ущерба основным бизнес-процессам	Контент быстро устаревает, теряет прикладную релевантность, снижается доверие к платформе
Неустойчивость процедур ревизии и актуализации	Отсутствие регламентов и ответственности за пересмотр курсов, нерегулярное обновление, несогласованность с изменяющимися задачами бизнеса	Платформа теряет стратегическую актуальность, становится формальной системой без связи с текущими приоритетами компании

Источник: Составлено автором.

обработкой персональных данных и кибербезопасностью. Российское законодательство (в частности, 152-ФЗ «О персональных данных» (ст. 4–12)) предъявляет жесткие требования к сбору, хранению и трансграничной передаче информации о сотрудниках. При этом функциональность многих международных платформ (например, корпоративных LMS западного происхождения) предусматривает облачное хранение данных на зарубежных серверах, что ограничивает их использование без дополнительных мер по локализации.

Дополнительное ограничение формируют требования к цифровому суверенитету, продиктованные как внутренней политикой импортозамещения, так и внешнеполитическими рисками (включая санкции и отключения сервисов) [24]. В этих условиях компании вынуждены отказываться от использования иностранных образовательных решений и переходить на отечественные аналоги, которые не всегда обладают со-поставимым уровнем зрелости, масштабируемости и интеграционных возможностей.

### **SWOT-анализ цифровых образовательных платформ как ресурса устойчивого развития человеческого капитала компании**

Для анализа роли цифровых корпоративных образовательных платформ в формировании и развитии человеческого капитала целесообразно применить инструментарий стратегического анализа, в частности SWOT-анализ (табл. 3). Такой подход позволяет комплексно рассмотреть внутренние характеристики платформ (их потенциал и ограничения как института управления знаниями) и внешние факторы (возможности и угрозы), определяющие их вклад в устойчивое развитие персонала. Анализ выявляет не только технологические и организационные аспекты, но и стратегическую значимость ЦКОП как ресурса, обеспечивающего адаптивность, обучаемость и долгосрочную конкурентоспособность человеческого капитала компании.

Таблица 3

**Результаты SWOT-анализа ЦКОП**  
Table 3. SWOT analysis results of CDLPS

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспечивают непрерывное развитие компетенций сотрудников.</li> <li>– Позволяют масштабировать обучение без увеличения затрат.</li> <li>– Интегрируются в контур стратегического управления персоналом.</li> <li>– Поддерживают персонализацию и индивидуальные траектории развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зависимость от цифровой зрелости организации.</li> <li>– Недостаток вовлеченности пользователей и внутренних экспертов.</li> <li>– Неравномерное качество контента, отсутствие регулярной актуализации.</li> <li>– Высокие издержки внедрения и сопровождения</li> </ul>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выстраивание системного института управления знаниями.</li> <li>– Использование HR-аналитики и BI для прогнозирования потребностей.</li> <li>– Связь с ESG-целями и HR компании.</li> <li>– Вовлечение сотрудников в создание и курирование контента (экспертное соавторство)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Устаревание компетенций и контента при отсутствии механизмов обновления.</li> <li>– Низкий ROI в краткосрочной перспективе, слабая поддержка со стороны руководства.</li> <li>– Регуляторные ограничения по ПДн и ИБ.</li> <li>– Сопротивление изменениям и недоверие к цифровым форматам</li> </ul>

Источник: Составлено автором.

Проведенный SWOT-анализ цифровых корпоративных образовательных платформ позволяет выделить ключевые стратегические характеристики этого института как ресурса устойчивого развития человеческого капитала компании. К числу сильных сторон платформ относится их способность обеспечивать непрерывное развитие компетенций сотрудников, масштабировать обучение без дополнительных затрат, интегрироваться в контур стратегического управления персоналом, а также поддерживать персонализацию и индивидуальные траектории развития. Среди слабых сторон выделяются высокая зависимость от цифровой зрелости организации, недостаточная вовлеченность пользователей и внутренних экспертов, нерегулярное обновление контента и неравномерное качество обучающих материалов, а также значительные издержки на внедрение и сопровождение. Эти факторы снижают эффективность платформ в компаниях с несформированной культурой управления знаниями. Во внешней среде ЦКОП обладают широкими возможностями, включая институционализацию управления знаниями, применение HR-аналитики и BI-инструментов для прогнозирования потребностей и т. д. Такие возможности делают платформы драйвером организационного обучения и трансформации. Угрозы связаны с быстрым устареванием компетенций и контента при отсутствии четко выстроенных механизмов обновления, низким ROI в краткосрочной перспективе, слабой управлеченческой поддержкой, а также нормативно-правовыми ограничениями в области персональных данных и кибербезопасности. Отдельно стоит отметить сопротивление изменениям со стороны сотрудников и недоверие к цифровым форматам обучения.

Таким образом, цифровые образовательные платформы требуют не только технологического, но и управлеченческого и стратегического сопровождения. Максимизация экономического эффекта от внедрения ЦКОП возможна лишь в рамках комплексного подхода, сочетающего цифровую архитектуру, институциональные механизмы управления и ориентированность на развитие человеческого капитала как ключевого нематериального актива компании.

## **Заключение**

Результаты проведенного анализа показали, что цифровые корпоративные образовательные платформы играют важную роль в системе управления человеческим капиталом в условиях цифровой трансформации. Их результативность во многом определяется не только техническими возможностями, но и качеством управлеченческих процессов, включая сопровождение, актуализацию контента, вовлечение внутренних экспертов и применение аналитики. Выявлены институциональные, поведенческие и экономические ограничения, мешающие эффективному функционированию ЦКОП. Среди них — слабая культура управления знаниями, низкая вовлеченность руководства, фрагментация процессов и ограниченность ресурсов.

Полученные результаты подтвердили применимость системного и институционального подходов: системная логика позволила выделить уровни зрелости и функциональную эволюцию платформ, тогда как институциональная перспектива объяснила различия в эффективности внедрения в зависимости от управлеченской зрелости и внутренних правил организации.

Проведенный SWOT-анализ позволил структурировать сильные и слабые стороны платформ, а также внешние возможности и риски. Он подтвердил, что ЦКОП обладают высоким потенциалом, но требуют комплексного подхода к управлению и устойчивой организационной поддержки. Цифровая платформа обучения становится не только средой для передачи знаний, но и элементом корпоративной инфраструктуры, нуждающимся в стратегическом, институциональном и ресурсном сопровождении.

Результаты исследования позволили подтвердить рабочую гипотезу о том, что повышение уровня функциональной, технологической и организационной зрелости цифровых корпоративных образовательных платформ обеспечивает их переход от статуса вспомогательной ИТ-системы к роли стратегической системы управления человеческим капиталом.

Данные эволюции от LMS к LXP, а затем к ЦКОП показывают, что усложнение функций платформ сопровождается расширением управляемого воздействия: от администрирования обучения до прогнозирования компетенций, поддержки кадровых решений и формирования корпоративной культуры. Сравнение критериев зрелости демонстрирует, что только зрелые ЦКОП обладают признаками стратегических систем, влияющих на производительность, вовлеченность персонала и устойчивость организации. Это согласуется с аналитическими выводами консалтинговых компаний [32; 34–36; 38; 40], подчеркивающими возрастающее значение платформ в управлении человеческим капиталом в цифровой экономике.

Таким образом, представленные результаты подтверждают гипотезу: зрелость ЦКОП является ключевым фактором превращения платформы из инструмента обучения в стратегическую инфраструктуру развития человеческого капитала компании.

## Литература

1. Акофф Р. Л., Эмери Ф. И. О целеустремленных системах / пер. с англ. Г. Б. Рубальского. М., 1974. 269 с.
2. Афанасьев В. Г. Человек: общество, управление, информация: опыт системного подхода. Изд. стереотип. М. : URSS, 2021. 208 с.
3. Беляцкая Т. Н. Интеграция цифровых образовательных платформ в корпоративное обучение: стратегии успеха и альтернативные подходы / Т. Н. Беляцкая, Е. В. Никитенко // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, в 8 ч., Санкт-Петербург, 15–18 мая 2024 года. Санкт-Петербург : Политех-пресс, 2024. С. 25–32.
4. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности: Трактат по социологии знания / Пер. с англ. Е. Руткевич; Моск. филос. фонд. М. : Academia-Центр; Медиум, 1995. 323 с.
5. Верна В. В. Развитие цифровых технологий в корпоративном обучении персонала: перспективы использования образовательных экосистем / В. В. Верна, А. В. Сорока // Век качества. 2022. № 1. С. 238–252.
6. Ганич Л. В. Цифровые образовательные платформы: будущее корпоративного обучения / Л. В. Ганич, А. Ю. Остапченко // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15–17 октября 2024 года. Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. С. 34–36.
7. Гапонова Н. С. Особенности применения корпоративных систем дистанционного обучения: теоретические и методологические аспекты / Н. С. Гапонова, К. О. Сафонова. Нижний Новгород : НИСОЦ, 2022. 105 с.
8. Дайджест EduTech Q1 | 2023 [Электронный ресурс]. 2023. 46 с. URL: [https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest\\_24.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_24.pdf) (дата обращения: 20.11.2025).
9. Дайджест EduTech Q2 | 2023 [Электронный ресурс]. 2023. 44 с. URL: [https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest\\_25.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_25.pdf) (дата обращения: 20.11.2025).
10. Илюхина Л. А. Цифровой формат корпоративного обучения: новые возможности развития / Л. А. Илюхина, И. В. Богатырева // Лидерство и менеджмент. 2021. Т. 8, № 4. С. 469–482. DOI 10.18334/lim.8.4.113640.
11. Кетоева Н. Л., Сысоева Е. А., Осипова М. С., Орлова Е. С. Модель влияния цифровой образовательной платформы как инновационного инструмента на устойчивое развитие энергетических предприятий // Индустриальная экономика. 2023. № 4. С. 144–151. DOI 10.47576/2949-1886\_2023\_4\_144.
12. Колодезникова Ю. Ю. Цифровизация обучения персонала: новые технологии и проблемы их внедрения // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 1-1. С. 30–39. EDN LEBFIV

13. Круглов Д. В., Ляшенко В. Е. Проектирование архитектуры бизнес-процессов в интегрированной образовательно-корпоративной экосистеме // Финансовые рынки и банки. 2025. № 2. С. 81–87. EDN LDBFCE
14. Кучина Е. В., Просвирина И. И., Лясковская Е. А., Яковлев Ю. В. Цифровые образовательные платформы как инструмент повышения эффективности труда персонала промышленных предприятий // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2023. Т. 17, № 2. С. 109–119. DOI 10.14529/em230209. EDN AHECXF
15. Нетология. Исследование российского рынка онлайн-образования 2021: аналитический отчет. М. : Нетология-групп, 2021. 253 с.
16. Никифорова О. А. Онлайн-платформы в практике корпоративного обучения // Социология и право. 2023. Т. 15, № 4. С. 503–512. DOI: <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2023-4-503-512>.
17. Новиков А. М., Новиков Д. А. Методология. М. : СИН-ТЕГ, 2007. 668 с.
18. Норт Д. Институты и экономический рост: историческое введение // THESIS. 1993. Т. 1. Вып. 2. С. 69–81.
19. Норт Д. Институты, идеология и эффективность экономики // От плана к рынку: будущее посткоммунистических республик. М., 1993.
20. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М. : Фонд экономической книги «Начала», 1997.
21. Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа // Вопросы экономики. 1997. № 3.
22. Садовский В. Н. Основания общей теории систем. Логико-методологический анализ. М., 1974. 279 с.
23. Саматоев А. Т., Лапидус Л. В., Полякова Ю. М. Анализ детерминант выполнения ключевых показателей эффективности сотрудников в современных условиях // Экономика труда и управление персоналом. 2024. № 3. С. 76–97. DOI 10.17308/eson.2024.3/12284.
24. Сивцев Н. Н. Эволюция корпоративного обучения: от традиционных форм к цифровым платформам / Н. Н. Сивцев, Н. Ю. Туласынова // Вестник Северо-восточного федерального университета им. М. К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. 2025. № 2 (38). С. 21–32. DOI 10.25587/2587-5604-2025-2-21-32.
25. Токарева Ю. А. Внедрение цифровых технологий в управление системой обучения персонала / Ю. А. Токарева, Д. А. Акулова, Е. О. Ивонина // II Международная конференция «Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования»: Материалы конференции, Екатеринбург, 05–06 декабря 2019 года. Т. 2. Екатеринбург : Ústav personalistiky, 2020. С. 125–132.
26. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (в ред. от 01.03.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 31 (ч. 1). Ст. 3451.
27. Шакурова С. В. Тенденции и перспективы российского рынка Edtech / С. В. Шакурова // Студенческий. 2022. № 39-3 (209). С. 31–34.
28. Шурыгин В. Ю. Разновидности и структурные элементы современных цифровых образовательных ресурсов // Проблемы современного педагогического образования. 2025. № 86-1. С. 419–422.
29. Alamsyah D. P., Indriana I., Setyawati I., Rohaeni H. New Technology Adoption of ELearning: Model of Perceived Usefulness. In: 2022 3rd International Conference on Big Data Analytics and Practices (IBDAP). Р. 79–84 (2022). DOI 10.1109/IBDAP55587.2022.9907261.
30. Batat W. Revolutionizing Business and Marketing Education: The MECCDAL Model and a Case Study from the American Institute of Business Experience Design // Journal of Macromarketing. 2024. DOI 10.1177/02761467241244472. EDN XTYFQJ
31. Education In The Post-Covid World: 6 Ways Tech Could Transform: аналитический отчет. М. : GB Insights, 2020. 34 с.
32. GCA. Education Technology: Sector Coverage Report, H1 2021. GCA Advisors, 2021. 46 p.
33. Gupta P. A Study on the Relationship between Domain Specific Self-Efficacy and Self-Regulation in e-Learning Contexts / P. Gupta, Dr. U. Bamel // Online Learning Journal. 2023. Vol. 27, N 4. DOI 10.24059/olj.v27i4.3658. EDN QOVVTQ
34. Ipsos. Global Education Monitor: Public opinion on education. September 2023. Ipsos, 2023. 54 p.
35. McKinsey & Company. The Top Trends in Tech. Executive Summary [Электронный ресурс] // McKinsey & Company, 2022. 54 p.
36. OECD. Trends Shaping Education 2022 [Электронный ресурс] // OECD Publishing, 2022. 107 p. URL: <https://olymp.hse.ru/mirror/pubs/share/994425232> (дата обращения: 20.11.2025).

37. Othman N.A., Alamsyah D.P., Utomo S.M.: IT Infrastructure and Perceived Ease of Use to Increase E-Learning Adoption. In: 2022 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech). P. 89–93 (2022). DOI 10.1109/ICIMTech55957. 2022.9915218
38. TalentTech, Нетология, EdMarket. Исследование российского рынка онлайн-образования: 2020 год. М. : Агентство инноваций Москвы, 2020. 150 с.
39. The Effectiveness and Efficiency of Using E-Learning in a Digital Learning Environment / N. A. Othman, D. P. Alamsyah, J. M. Kerta [et al.] // E3S Web of Conferences. 2024. Vol. 576. P. 01004. DOI 10.1051/e3sconf/202457601004. EDN TNGWJG.
40. UNCTAD. Digital Economy Report 2021: Cross-border data flows and development: For whom the data flow. United Nations, 2021. 238 p.

### **Конфликт интересов**

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

### **Об авторе:**

**Козлова Евгения Дмитриевна**, аспирант кафедры экономики инноваций Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); evgeniakozlova@mail.ru

### **References**

1. Ackoff R. L., Emery F. I. On Goal-Driven Systems / translated from English by G. B. Rubal'skii. Moscow, 1974. 269 p. (In Russ.).
2. Afanasyev V. G. Man: Society, Management, Information: An Experience of a Systems Approach. Stereotype Publ. Moscow: URSS, 2021. 208 p. (In Russ.).
3. Belyatskaya T. N. Integration of digital educational platforms into corporate training: success strategies and alternative approaches / T. N. Belyatskaya, E. V. Nikitenko // Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade: Collection of works of the All-Russian scientific-practical and educational-methodical conference, at 8 o'clock, St. Petersburg, May 15-18, 2024. St. Petersburg: POLYTECH-PRESS, 2024. P. 25–32. (In Russ.).
4. Berger P., Luckmann T. Social Construction of Reality: A Treatise on the Sociology of Knowledge / Translated from English by E. Rutkevich; Mosk. Philosopher fund. M.: Academia-Center; Medium, 1995. 323 p. (In Russ.).
5. Verna V. V. Development of digital technologies in corporate personnel training: prospects for using educational ecosystems / V. V. Verna, A. V. Soroka // Century of quality [Vek kachestva]. 2022. N. 1. P. 238–252. (In Russ.).
6. Ganich L. V. Digital educational platforms: the future of corporate training / L. V. Ganich, A. Yu. Ostapchenko // Donetsk readings 2024: education, science, innovation, culture and challenges of our time: Proceedings of the IX International scientific conference, Donetsk, October 15–17, 2024. Donetsk: Donetsk National University, 2024. P. 34–36. (In Russ.).
7. Gaponova N. S. Features of the use of corporate distance learning systems: theoretical and methodological aspects / N. S. Gaponova, K. O. Safronova. Nizhny Novgorod: NISOC, 2022. 105 p. (In Russ.).
8. EduTech Q1 Digest | 2023 [Electronic resource] // 2023. 46 p. [https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest\\_24.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_24.pdf) (accessed: 20.11.2025). (In Russ.).
9. EduTech Q2 Digest | 2023 [Electronic resource] // 2023. 44 p. [https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest\\_25.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_25.pdf) (accessed: 20.11.2025). (In Russ.).
10. Ilyukhina L. A. Digital format of corporate training: new development opportunities / L. A. Ilyukhina, I. V. Bogatyreva // Leadership and management [Liderstvo i menedzhment]. 2021. Vol. 8, N 4. P. 469–482. DOI 10.18334/lm.8.4.113640 (In Russ.).
11. Ketoeva N. L., Sysoeva E. A., Osipova M. S., Orlova E. S. Model of the influence of the digital educational platform as an innovative tool on the sustainable development of energy enterprises // Industrial Economy [Industrial'naya ekonomika]. 2023. N 4. P. 144–151. DOI 10.47576/2949-1886\_2023\_4\_144. (In Russ.).
12. Kolodeznikova Yu. Yu. Digitalization of personnel training: new technologies and problems of their implementation / Yu. Yu. Kolodeznikova // Humanitarian scientific journal [Gumanitarnyj nauchnyj zhurnal]. 2023. N 1–1. P. 30-39. EDN LEBFIV (In Russ.).

13. Kruglov D. V., Lyashenko V. E. Designing the architecture of business processes in an integrated educational and corporate ecosystem // Financial markets and banks [Finansovye rynki i banki]. 2025. N 2. P. 81–87. EDN LDBFCE. (In Russ.).
14. Kuchina E. V., Prosvirina I. I., Lyaskovskaya E. A., Yakovlev Yu. V. Digital educational platforms as a tool for improving the labor efficiency of industrial enterprises personnel // Bulletin of South Ural State University. Series "Economics and Management" [Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Ekonomika i menedzhment»]. 2023. Vol. 17, N 2. p. 109–119. DOI 10.14529/em230209. EDN AHECXF. (In Russ.).
15. Netology. Research of the Russian online education market. 2021: analytical report. Moscow : Netology-group, 2021. 253 p. (In Russ.).
16. Nikiforova O. A. Online platforms in the practice of corporate training // Sociology and Law [Sotsiologiya i pravo]. 2023. Vol. 15, N 4. P. 503–512. DOI: <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2023-4-503-512> (In Russ.).
17. Novikov A. M., Novikov D. A. Methodology. Moscow: SIN-TEG, 2007. 668 p. (In Russ.).
18. North D. Institutions and Economic Growth: A Historical Introduction // THESIS. Vol. 1. 1993. Issue 2. (In Russ.).
19. North D. Institutions, Ideology, and Economic Performance // From Plan to Market: The Future of the Post-Communist Republics. Moscow, 1993. (In Russ.).
20. North D. Institutions, Institutional Change, and the Functioning of the Economy. Moscow: Nachalo Economic Book Foundation, 1997. (In Russ.).
21. North, D. Institutional Change: A Framework for Analysis // Voprosy Ekonomiki [Voprosy ekonomiki]. 1997. N 3. (In Russ.).
22. Sadowsky V. N. Foundations of the General Theory of Systems. Logical and Methodological Analysis. Moscow, 1974. 279 p. (In Russ.).
23. Samatoev A. T., Lapidus L. V., Polyakova Yu. M. Analysis of the determinants of fulfillment of key performance indicators of employees in modern conditions // Labor Economics and Personnel Management [Ekonomika truda i upravlenie personalom]. 2024. N 3. DOI 10.17308/econ.2024.3/12284. (In Russ.).
24. Sivtsev N. N. Evolution of corporate training: from traditional forms to digital platforms / N. N. Sivtsev, N. Yu. Tulasynova // Bulletin of the North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov. Series: Pedagogy. Psychology. Philosophy [Vestnik Severo-vostochnogo federal'nogo universiteta im. M. K. Ammosova. Seriya: Pedagogika. Psichologiya. Filosofiya]. 2025. N 2 (38). P. 21–32. DOI 10.25587/2587-5604-2025-2-21-32. (In Russ.).
25. Tokareva Yu. A. Implementation of Digital Technologies in the Management of the Personnel Training System / Yu. A. Tokareva, D. A. Akulova, E. O. Iyonina // II International Conference "Digital Transformation of Society, Economy, Management and Education": Conference Proceedings, Yekaterinburg, December 5–6, 2019. Volume 2. Yekaterinburg: Ústav personalistiky, 2020. P. 125–132. (In Russ.).
26. Federal Law of July 27, 2006 N 152-FZ "On Personal Data" (as amended on March 1, 2023) // Collected Legislation of the Russian Federation. 2006. № 31 (part 1). Art. 3451. (In Russ.).
27. Shakurova S. V. Trends and Prospects of the Russian Edtech Market // Student [Studentcheskij]. 2022. № 39-3(209). P. 31–34. (In Russ.).
28. Shurygin V. Yu. Types and Structural Elements of Modern Digital Educational Resources / V. Yu. Shurygin // Problems of Modern Pedagogical Education [Problemy sovremennoego pedagogicheskogo obrazovaniya]. 2025. № 86-1. P. 419–422. (In Russ.).
29. Alamsyah D. P., Indriana I., Setyawati I., Rohaeni H.: New Technology Adoption of ELearning: Model of Perceived Usefulness // 2022 3rd International Conference on Big Data Analytics and Practices (IBDAP). P. 79–84 (2022). DOI 10.1109/IBDAP55587.2022.9907261.
30. Batat W. Revolutionizing Business and Marketing Education: The MECCDAL Model and a Case Study from the American Institute of Business Experience Design / W. Batat // Journal of Macromarketing. 2024. DOI 10.1177/02761467241244472. EDN XTYFQJ
31. Education In The Post-Covid World: 6 Ways Tech Could Transform: analytical report. M.: GB Insights, 2020. 34 p.
32. GCA. Education Technology: Sector Coverage Report, H1 2021 [Electronic resource] // GCA Advisors, 2021. 46 p.
33. Gupta, P. A Study on the Relationship between Domain Specific Self-Efficacy and Self-Regulation in e-Learning Contexts / P. Gupta, Dr. U. Bamel // Online Learning Journal. 2023. Vol. 27, N 4. DOI 10.24059/olj.v27i4.3658. EDN QOVVTQ

34. Ipsos. Global Education Monitor: Public opinion on education. September 2023 [Electronic resource] // Ipsos, 2023. 54 p.
35. McKinsey & Company. The Top Trends in Tech — Executive Summary [Electronic resource] // McKinsey & Company, 2022. 54 p.
36. OECD. Trends Shaping Education 2022 [Electronic resource] // OECD Publishing, 2022. 107 p. Access mode: <https://olymp.hse.ru/mirror/pubs/share/994425232>.
37. Othman N. A., Alamsyah D. P., Utomo S. M.: IT Infrastructure and Perceived Ease of Use to Increase E-Learning Adoption // 2022 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech). P. 89–93 (2022). DOI 10.1109/ICIMTech55957.2022.9915218.
38. TalentTech, Netology, EdMarket. Research of the Russian online education market: 2020 [Electronic resource] // Moscow: Moscow Innovation Agency, 2020. 150 p.
39. The Effectiveness and Efficiency of Using E-Learning in a Digital Learning Environment / N. A. Othman, D. P. Alamsyah, J. M. Kerta [et al.] // E3S Web of Conferences. 2024. Vol. 576. P. 01004. DOI 10.1051/e3sconf/202457601004. EDN TNGWJG
40. UNCTAD. Digital Economy Report 2021: Cross-border data flows and development: For whom the data flow. United Nations, 2021. 238 p.

***Conflict of interests***

The author declares no relevant conflict of interests.

***About the author:***

**Evgeniia D. Kozlova**, Postgraduate Student of Department of Economics of Innovation of Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation); [evgeniia.kozlova@mail.ru](mailto:evgeniia.kozlova@mail.ru)

Поступила в редакцию: 01.09.2025

Поступила после рецензирования: 30.11.2025

Принята к публикации: 08.12.2025

The article was submitted: 01.09.2025

Approved after reviewing: 30.11.2025

Accepted for publication: 08.12.2025