

УДК 378.14  
ББК 74.4

DOI: 10.31862/1819-463X-2025-3-66-74

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Н. О. Ковалев

**Аннотация.** В исследовании рассмотрены основные организационно-педагогические условия, создаваемые в организациях для эффективного обучения сотрудников. Актуальность темы обусловлена стремительным развитием новых методов и подходов к организации корпоративного обучения сотрудников компаний и быстро меняющимися условиями работы, требованиями работодателей. Основными задачами исследования являются анализ влияния корпоративного обучения на стратегию развития компании, изучение организационно-педагогических условий в качестве педагогической основы организации корпоративного обучения в компании. Перечислены основные методики формирования, развития и совершенствования компетенций сотрудников в компаниях, а также ключевые условия для эффективного обучения специалистов. Рассмотрена взаимосвязь корпоративного обучения и достижения стратегических целей компаниями-лидерами рынков присутствия. Проанализированы наиболее эффективные методы и условия корпоративного обучения сотрудников. Выявлены основные проблемы и ограничения применяемых методов, описаны тенденции дальнейшего развития и внедрения корпоративного обучения компаниями.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение, организационно-педагогические условия, методы обучения, формы обучения, компетенции, навыки, стратегия развития организации.

**Для цитирования:** Ковалев Н. О. Организационно-педагогические условия организации эффективного корпоративного обучения // Наука и школа. 2025. № 3. С. 66–74. DOI: 10.31862/1819-463X-2025-3-66-74.

© Ковалев Н. О., 2025



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS  
FOR ORGANIZING EFFECTIVE CORPORATE TRAINING

N. O. Kovalev

**Abstract.** *The study examines the main organizational and pedagogical conditions created in organizations for effective employee training. The topic is relevant due to the rapid development of new methods and approaches to the organization of corporate training for company employees and rapidly changing working conditions and requirements of employers. The main objectives of the research are to analyze the impact of corporate training on the company's development strategy, to study organizational and pedagogical conditions as the basis for organizing corporate training in a company. The main methods of formation, development and improvement of employee competencies in companies are listed, as well as key conditions for effective training of specialists. The article considers the relationship between corporate training and the achievement of strategic goals by companies that are target market leaders. The most effective methods and conditions of corporate employee training are analyzed. The main problems and limitations of the applied methods are identified and the trends of further development and implementation of corporate training by companies are described.*

**Keywords:** *corporate training, organizational and pedagogical conditions, teaching methods, forms of education, competencies, skills, company development strategy.*

**Cite as:** Kovalev N. O. Organizational and pedagogical conditions for organizing effective corporate training. *Nauka i shkola*. 2025, No. 3, pp. 66–74. DOI: 10.31862/1819-463X-2025-3-66-74.

### Введение

В последние десятилетия система корпоративного обучения активно внедряется не только в коммерческих организациях, но и в государственных службах, так как потребность в постоянном обучении вызвана постоянно меняющимися условиями труда, возрастающими требованиями работодателей к компетенциям сотрудников. Изменения в условиях труда стали происходить из-за активного внедрения цифровых технологий не только в различные отрасли, но и во все трудовые процессы. Также на постоянно меняющиеся условия труда сказывается высокая турбулентность мировой экономики, вызванная чередой кризисных явлений и повлекшая за собой сдвиг устоявшихся укладов и процессов. Разобщенная система обучения сотрудников, которая применялась ранее в организациях, показала свою неэффективность в текущих условиях, так как при такой системе нет четко выстроенной стратегии обучения сотрудников, не обозначены цели обучения и приоритеты в обучении конкретных специалистов. Компании стали внедрять системы корпоративного обучения для выполнения своих стратегических целей и наиболее эффективного продвижения на рынке присутствия. Текущие условия экономических процессов не позволяют пренебрегать созданием системы корпоративного обучения не только крупным компаниям, но и организациям, относящимся к малому бизнесу. В таком случае зачастую привлекаются специализированные компании, которые занимаются внедрением и поддержанием системы корпоративного обучения.

В данном случае корпоративное обучение понимается нами как совокупность программ обучения, направленных на получение специализированных знаний и навыков, а также предполагающих формирование единой системы обучения с применением различных форм и методов обучения с учетом целей и задач организации.

На эффективность корпоративного обучения влияют не только объемы вложенных средств организации в обучение своих сотрудников, но и формы, методы, программы обучения, а также важнейшей составляющей эффективного корпоративного обучения являются организационно-педагогические условия. Именно организационно-педагогические условия способствуют формированию устойчивого процесса обучения, направленного на достижение поставленных целей и закрепления полученных знаний и практических навыков.

В данном случае организационно-педагогические условия понимаются нами как совокупность форм и методов обучения, учитывающих профессиональную специфику сотрудника, его психологические особенности, а также цели и задачи обучения.

### **Эффективное корпоративное обучение как способ достижения стратегических целей организации**

Стратегическое управление организацией стало повсеместно внедряться в середине прошлого века в крупнейших американских организациях, таких как «Ford», «GM» и другие. Этому способствовал высокий уровень конкуренции и появление новых технологий менеджмента организаций. В отечественных компаниях стратегическое управление стало внедряться в 1990-е гг. Стратегическое управление подразумевает под собой управление, нацеленное на выполнение долгосрочных целей и действий, а также подходы и меры по долгосрочному улучшению организации. Стратегическое управление позволяет менеджменту организации, а также сотрудникам принимать решения исходя из корректности следования утвержденной в организации стратегии. Таким образом упрощается процесс принятия решений и подстраиваются организационные системы. В стратегическое управление встраиваются все основные процессы организации, связанные с ее управлением и развитием.

В педагогике стратегическое управление понимается нами как система обучения, ориентированная на принципы функционирования организации, учитывающая миссию организации, ее задачи и цели. Учитываются направления развития, потребности персонала и социальная функция обучения [1].

Корпоративное обучение сотрудников – это организованное компанией обучение своего персонала с целью улучшения или получения новых знаний, навыков для повышения эффективности работы. Оно способствует развитию профессиональных компетенций сотрудника, а также может быть направлено на развитие гибких навыков. Гибкие навыки подразумевают под собой навыки коммуникации, работы в команде, организации деятельности, повышении дисциплины и развития трудовой этики. Корпоративное обучение сотрудников встраивается в стратегическое управление организации и позволяет достигать целей, утвержденных в стратегии. В системе корпоративного обучения обозначаются стратегические цели организации и указываются пути их достижения. Для достижения целей нужны высококвалифицированные и обученные сотрудники, которые смогут решать поставленные задачи, эффективно работать в команде, модернизировать текущие процессы и применять новые технологии. Компании-лидеры рынков присутствия на постоянной основе развивают текущие процессы и выстраивают новые с приме-

нением совершенно новых, актуальных технологий. Применение новых технологий требует от пользователей определенных знаний и навыков обращения, как правило, это узконаправленные области знаний, которые сотрудник не может получить в университете или самостоятельно с помощью Интернета. Именно поэтому, когда менеджмент компании планирует внедрение новых процессов или технологий, одновременно выстраивается процесс планирования корпоративного обучения и создания специализированных образовательных программ, которые позволяют в кратчайшие сроки эффективно обучить сотрудников для работы с обновленными процессами или технологиями [2].

Для выстраивания стратегии развития организации устанавливаются цели, которые должны быть выполнены организацией за определенный промежуток времени, а также указываются процессы и методы достижения данных целей. Но постоянно меняющиеся экономические условия, кризисные явления и турбулентность мировой экономики вынуждают организации менять стратегические цели, подстраивать текущие процессы для достижения целей под новые реалии и в конечном итоге все это приводит к постоянно меняющимся процессам и применяемым технологиям. Компания может в течение года несколько раз поменять систему учета или изменить каналы продвижения продукции<sup>1</sup>. В свою очередь, это вынуждает применять новые образовательные технологии и совершенствовать систему корпоративного обучения сотрудников. Ученые и исследователи отмечают, что система корпоративного обучения постоянно менялась, подстраиваясь под новые вызовы и требования. Последние тенденции к быстроменяющимся процессам и условиям изменили сроки образовательных программ. Если ранее зачастую применялись длительные программы обучения, которые могли длиться в течение года, но иметь более размеренный темп, то теперь такие программы применяются крайне редко. Чаще используют короткие образовательные программы, которые нацелены на быстрое погружение в определенную область знаний или определенный процесс, далее сотрудник получает необходимые знания и навыки, которые потом отрабатывает на практике. Как правило, образовательные программы корпоративного обучения стараются ограничить временным промежутком в три месяца, когда речь идет о внедрении совершенно нового процесса и применении новейших цифровых и других технологий. Если речь идет о модернизации текущих процессов или систем, а также повышении квалификации сотрудников в их профессиональной области, то программы корпоративного обучения могут быть ограничены временным промежутком 7–14 дней [3].

Эффективным корпоративное обучение будет являться в том случае, если затраченные средства на обучение окупятся за счет полученных знаний и навыков сотрудниками, а также внедрения новых процессов и технологий. Однозначно, достижение поставленных целей корпоративного обучения в установленный срок будет являться эффективным и позволит решать стратегические задачи. Соответствие целей корпоративного обучения стратегическим целям, оптимизация затрат на обучение и поиск дополнительных ресурсов для развития организации показывает, насколько эффективно выстроено обучение в компании. Эффективность образовательных программ определяется не только по их завершении, но и в процессе обучения: проводится тестирование и сессии для прогнозирования будущих результатов и модернизации программ. Ученые и исследователи, такие как Д. А. Шендриков, М. Н. Певзнер и Э. Н. Насибуллин в области корпоративного

<sup>1</sup> Тренды корпоративного обучения в 2021 году. URL: <https://vc.ru/education/1128138-trendy-korporativnogo-obucheniya-v-2024-godu> (дата обращения: 20.09.2024).

обучения отмечают, что привлечение высокооплачиваемых специалистов, дорогостоящая реализация образовательных программ не гарантирует высокой эффективности корпоративного обучения [4–6]. Именно поэтому менеджмент компании должен организовать процесс отслеживания результатов обучения в момент реализации образовательных программ корпоративного обучения. Также необходимо производить расчет окупаемости инвестиционных затрат в корпоративное обучение сотрудников, при этом нельзя делать выводы на основе роста финансовых показателей всего предприятия в целом, поскольку финансовые показатели могут меняться под воздействием других факторов, в том числе внешних. Инвестиционные затраты в обучение персонала считаются окупившимися, когда конкретное подразделение проходившее обучение улучшило свои показатели эффективности, ускорилась работы или были внедрены новые технологии [7]. Сотрудникам, контролирующим проведение корпоративного обучения очень важно проводить опросы обучающегося персонала. Опросы необходимо проводить перед проведением обучения с целью выявления пожеланий, ожиданий и уточнения вопросов по тематике обучения. Далее опросы проводятся в период реализации программы корпоративного обучения, с целью выявления недостатков и отработки проблемных вопросов обучающихся, а в некоторых случаях и корректировки образовательной программы с целью получения наибольшего эффекта от обучения. Далее проводится опрос по итогам прохождения обучения с целью получения обратной связи и доработки программы обучения. Такие методы позволяют повысить эффективность корпоративного обучения в интересах организации [8].

### **Современные организационно-педагогические условия корпоративного обучения**

Несмотря на повсеместное внедрение корпоративного обучения во всех крупнейших организациях и устоявшиеся тенденции его развития, организационно-педагогические условия могут значительно различаться. Разница в организационно-педагогических условиях корпоративного обучения в компаниях возникает из-за различия рынков присутствия, индивидуальности стратегии развития, разного финансового состояния и различий подходов к развитию персонала [9]. Грамотно выстроенные процессы организации корпоративного обучения помогают следовать целям стратегии развития компании и стратегии развития персонала, именно поэтому для организации обучения привлекаются сторонние специалисты в области корпоративного обучения и компании, которые специализируются на обучении сотрудников тех или иных профессиональных областей. Организационно-педагогические условия корпоративного обучения определяются исследователями как совокупность факторов, форм и методов обучения направленных на повышение знаний, навыков и возможностей в профессиональной области конкретных специалистов компании [3]. Отдельно отмечается, что данные условия способствуют развитию качества обучения, построению необходимых систем обучения для получения наибольшего эффекта. Также важным фактором в определении организационно-педагогических условий корпоративного обучения является специфика компании, ее организационно-правовая форма работы, психологический климат коллектива, ранее созданные образовательные программы и подход руководства к управлению персоналом. Несмотря на это, организационно педагогические условия могут быть различными в одной организации и определяться исходя из специфики профессиональных областей конкретных специалистов. Такой подход является наиболее

эффективным, но более дорогостоящим, поскольку необходимо наличие обширного количества образовательных программ и достаточного технического оснащения для реализации такого подхода [10].

К организационно-педагогическим условиям корпоративного обучения относится совокупность управленческих функций в рамках организации обучения с применением различных методов, форм и подходов обучения, приемы обучения, а также созданная система для учета специфики организации, формы образовательной деятельности, учитывающие профессиональную специфику отдельных специалистов, а также внутренние особенности образовательной деятельности в компании. В результате анализа различных систем корпоративного обучения, а также большего перечня исследований выявлено, что наиболее эффективными являются организационно-педагогические условия, такие как активные и интерактивные формы ведения занятий, в рамках лекционной части образовательных программ необходимо применять лекции проблемного характера с заранее запланированными ошибками, а также бинарные лекции, что позволит включить в образовательный процесс наименее мотивированных сотрудников, а также развить практические умения и навыки. В ходе семинарских занятий предполагается использование интерактивных методик, таких как «анализ конкретных ситуаций», «мастер-класс», «аквариум», «круглый стол», «деловые и ролевые игры», игры с применением аудио- и видеоматериалов. В таком случае повышается активность обучающихся, вовлекается максимальное количество участников и повышается их активность. Сформировать профессиональную позицию в отношении того или иного направления знаний обучающийся сможет в рамках проведения самостоятельной работы с использованием поиска информации в Интернете, с последующим формированием выводов и их изложением педагогу. Электронная образовательная платформа помогает сделать процесс обучения непрерывным и делает его доступным, что также повышает эффективность корпоративного обучения [5].

Важную роль при организации корпоративного обучения играют используемые методы обучения. Методы корпоративного обучения понимаются нами как способы взаимодействия обучающегося сотрудника и педагога, именно в результате данного взаимодействия передаются знания, опыт и навыки работы.

Методы образовательной деятельности включают в себя форматы обучения – дистанционный формат и очный, также обучение может проходить в комбинированном формате с применением двух форм обучения [11]. Формат обучения подбирается в зависимости прежде всего от графика работы персонала, если сотрудники компании работают в офисе на постоянной основе или их работа связана с разъездной работой, то зачастую устанавливается очный формат обучения, но на формат обучения также оказывает влияние бюджет организации, так как очное обучение обходится дороже. Дистанционный формат обучения более универсальный и подходит для большинства специалистов, но имеет ряд ограничений. Например, для менеджеров по продажам предпочтителен очный формат обучения, так как специфика их работы связана с постоянным взаимодействием с большим количеством людей и для наиболее эффективного процесса обучения необходим постоянный вербальный и невербальный контакт педагога с обучающимися. Специалистам в области ИТ больше подходит дистанционный формат обучения, так как такие специалисты чаще всего работают полностью дистанционно, специфика их работы не связана с постоянным общением с другими людьми и с точки зрения психологии такие специалисты являются более закрытыми и замкнутыми, поэтому им будет комфортнее заниматься дистанционно. От выбранного формата

обучения зависят и методы обучения, так как дистанционный формат обучения не позволяет реализовывать отдельные методы занятий<sup>2</sup>.

Таким образом, методы обучения – это совокупность используемых педагогом инструментов для передачи знаний обучающимся. Методы обучения прямым образом оказывают влияние на эффективность корпоративного обучения, поскольку при выборе методов обучения необходимо учитывать специфику отрасли, организации и специальностей. К методам обучения относятся лекционные занятия, которые подразумевают устное выступление педагога перед обучающимися и предполагает экспертную позицию лектора по теме обучения. Лекционное занятие может длиться от 15 минут до нескольких часов. В современных условиях лекционные занятия являются малоэффективными в корпоративном обучении и применяются редко. Практические занятия имеют широкое распространение в корпоративном обучении и, по мнению экспертов, считается эффективным. Практическое занятие предполагает проведение занятия под руководством педагога, направленное на выполнение различных заданий как самостоятельно, так и при помощи педагога. Практические занятия подразумевают очный и дистанционные форматы обучения и позволяют обучающимся в сжатые сроки овладеть необходимыми навыками, при этом они не являются наиболее эффективным методом обучения в современных условиях. К наиболее эффективным методам обучения, по мнению таких исследователей, как Д. А. Шендриков, М. Н. Певзнер и Э. Н. Насибуллин, относятся мозговой штурм и кейс-метод. Мозговой штурм подразумевает постановку педагогом проблемы и решение данной проблемы обучающимися. При этом обдумываются наиболее эффективные пути решения проблемы, и педагог может помочь в их выборе обучающимся. Мозговой штурм эффективен для обучения отделов или подразделений для отработки командной работы, а также для быстрого получения знаний в процессе решения проблемы. Проблема задается по необходимой теме обучения, отрабатываются наиболее эффективные и быстрые пути ее решения, а также учитываются подходы других организаций для решения подобных проблем. Кейс-метод предполагает решение поставленных задач педагогом в группах или индивидуально обучающимися [4–6]. Задачи ставятся по теме обучения и, как правило, учитывают прошлый опыт других компаний. Проводятся комбинированные занятия, когда обучающиеся сначала решают кейсы индивидуально, а потом в составе групп предлагают свои решения и обсуждают их с педагогом. Это позволяет сотрудникам активно подключать мышление, такой метод обучения является наиболее эффективным и широко применяется в современных программах корпоративного обучения. Часто для большей эффективности методы обучения комбинируются в рамках одной образовательной программы корпоративного обучения. Например, компании применяют в начале образовательной программы лекционные занятия для получения сотрудниками теоретических знаний, далее идут практические семинары, на которых отрабатываются примеры и решаются самостоятельные задания, после чего применяются кейс-методы для изучения опыта компаний конкурентов. Занятия в формате диалогов не характерны для большинства специалистов, но являются наиболее популярным методом обучения менеджеров по продажам, так как позволяют эффективно оттачивать навыки продаж с группами обучающихся. Именно поэтому нельзя выделить какой-то отдельный метод обучения в качестве наиболее эффективного для всех специалистов, важен индивидуальный подход при создании образовательной программы.

<sup>2</sup> Веселко А. А. Как создать экосистему обучения внутри компании. URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/18790-kak-sozdat-ekosistemuobucheniya-vnutri-kompanii> (дата обращения: 23.09.2024).

### Заключение

Подводя промежуточные итоги проводимого нами исследования, мы можем констатировать, что современные тенденции развития корпоративного обучения подстраиваются под быстроменяющиеся рынки присутствия компаний, тем самым меняя образовательные программы и организационно-педагогические методы обучения сотрудников с целью следования утвержденным стратегиям развития. Развитие персонала, эффективное обучение новым и усиление текущих знаний является основным критерием развития компаний. Эффективное корпоративное обучение возможно реализовать в компании только при наличии правильно подобранных организационно-педагогических условий корпоративного обучения, которые учитывают специфику рынка присутствия организации и встраиваются в бюджет организации, предусматривают специфику работы отдельно взятых подразделений и специалистов, учитывают индивидуальные психологические и социальные особенности устоявшихся трудовых коллективов. К таким наиболее эффективным организационно-педагогическим условиям мы можем отнести комбинированное применение различных форм и методов обучения, таких как кейс-методы обучения, интерактивные методы обучения, методы проблемного обучения, а также игры с применением аудио- и видеоматериалов, применение дистанционных и очных форматов обучения в рамках одной образовательной системы и использование образовательного портала для повышения доступности обучения.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Черникова И. Ю., Осипова О. П. Развитие профильного образования в современной России // Наука и школа. 2022. № 2. С. 40–50. DOI: <https://doi.org/10.31862/1819-463X-2022-2-40-50>.
2. Минзов А. С. Корпоративное образование в России: сущность и цели. URL: <http://www.minzov.ru/analytic/27> (дата обращения: 10.10.2024).
3. Минзов А. С. Высшее профессиональное и корпоративное образование: парадигма взаимного влияния. М.: Издат. Дом МЭИ, 2008. 146 с.
4. Шендриков Д. А. Внутрифирменное обучение персонала и пути повышения его эффективности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2001. 23 с.
5. Образовательный менеджмент: управление образованием или управление посредством образования: моногр. / Е. В. Иванов, Е. Ю. Игнатъева, М. Н. Певзнер [и др.]. В. Новгород: НовГУ, 2010. 415 с.
6. Насибуллин Э. Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации // Образовательные технологии и общество. 2010. Т. 13, № 2. С. 250–261.
7. Осипова О. П. Качество дополнительного профессионального образования в условиях дистанционного сопровождения повышения квалификации // Наука и школа. 2016. № 1. С. 82–91.
8. Вишнякова С. М. Профессиональное образование. Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. М.: НМЦ СПО, 1999. 538 с.
9. Федоров И. М. Переход от образовательной среды к образовательной экосистеме // Молодой ученый. 2019. № 28 (266). С. 246–250. URL: <https://moluch.ru/archive/266/61494/> (дата обращения: 06.10.2024).
10. Борщева О. Ю. Инвестиции в обучение персонала в структуре человеческого капитала: теоретический аспект // Вестник ПАГС. 2011. № 3. С. 166–171.
11. Командный менеджмент в структуре подготовки педагогических и управленческих кадров / Д. А. Кудрявцева, О. П. Осипова, Е. В. Савенкова., О. А. Шклярова // Современная высшая школа: инновационный аспект. 2022. Т. 14, № 3. С. 68–80.

## REFERENCES

1. Chernikova I. Yu., Osipova O. P. Razvitie profilnogo obrazovaniya v sovremennoy Rossii. *Nauka i shkola*. 2022, No. 2, pp. 40–50. DOI: <https://doi.org/10.31862/1819-463X-2022-2-40-50>.
2. Minzov A. S. Korporativnoe obrazovanie v Rossii: sushchnost i tseli. Available at: <http://www.minzov.ru/analytic/27> (accessed: 10.10.2024).
3. Minzov A. S. *Vysshee professionalnoe i korporativnoe obrazovanie: paradigma vzaimnogo vliyaniya*. Moscow: Izdat. Dom MEI, 2008. 146 p.
4. Shendrikov D. A. Vnutrifirmennoe obuchenie personala i puti povysheniya ego effektivnosti. *Extended abstract of PhD dissertation (Economics)*. Moscow, 2001. 23 p.
5. Ivanov E. V., Ignatieva E. Yu., Pevzner M. N. et al. *Obrazovatelnyy menedzhment: upravlenie obrazovaniem ili upravlenie posredstvom obrazovaniya: monogr.* Veliky Novgorod: NovGU, 2010. 415 p.
6. Nasibullin E. N. Korporativnoe obuchenie kak faktor povysheniya intellektualnogo potentsiala personala organizatsii. *Obrazovatelnye tekhnologii i obshchestvo*. 2010, Vol. 13, No. 2, pp. 250–261.
7. Osipova O. P. Kachestvo dopolnitelnogo professionalnogo obrazovaniya v usloviyakh distantsionnogo soprovozhdeniya povysheniya kvalifikatsii. *Nauka i shkola*. 2016, No. 1, pp. 82–91.
8. Vishnyakova S. M. *Professionalnoe obrazovanie. Slovar. Klyucheveye ponyatiya, terminy, aktualnaya leksika*. Moscow: NMTs SPO, 1999. 538 p.
9. Fedorov I. M. Perekhod ot obrazovatelnoy sredy k obrazovatelnoy ekosisteme. *Molodoy uchenyy*. 2019, No. 28 (266), pp 246–250. Available at: <https://moluch.ru/archive/266/61494/> (accessed: 06.10.2024).
10. Borshcheva O. Yu. Investitsii v obuchenie personala v strukture chelovecheskogo kapitala: teoreticheskiy aspekt. *Vestnik PAPS*. 2011, No. 3, pp. 166–171.
11. Kudryavtseva D. A., Osipova O. P., Savenkova E. V., Shklyarova O. A. Komandnyy menedzhment v strukture podgotovki pedagogicheskikh i upravlencheskikh kadrov. *Sovremennaya vysshaya shkola: innovatsionnyy aspekt*. 2022, Vol. 14, No. 3, pp. 68–80.

---

**Ковалев Никита Олегович**, аспирант кафедры управления образовательными системами им. Т. И. Шаповой, Московский педагогический государственный университет

**e-mail: [nikoval01@mail.ru](mailto:nikoval01@mail.ru)**

**Kovalev Nikita O.**, PhD post-graduate student, Educational Systems Management Department named after T. I. Shamova, Moscow Pedagogical State University

**e-mail: [nikoval01@mail.ru](mailto:nikoval01@mail.ru)**

*Статья поступила в редакцию 01.11.2024*

*The article was received on 01.11.2024*