

DOI: 10.17805/trudy.2026.3.1

ПЕДАГОГИКА

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ В ФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА

В. З. Юсупов

Московский гуманитарный университет

А. В. Евстратов

Московский гуманитарный университет

Аннотация: В статье рассматривается проблема недостаточной эффективности традиционных моделей корпоративного обучения в финансовых организациях, обусловленная разрывом между учебными программами и реальными бизнес-целями. Автор обосновывает внедрение проектно-целевого подхода как интегративной методологии, сочетающей принципы управления проектами и целевого управления обучением в корпоративном университете финансовой организации.

Ключевые слова: корпоративное обучение; проектно-целевой подход; финансовая организация; концептуализация

CORPORATE TRAINING IN A FINANCIAL ORGANIZATION BASED ON A PROJECT-TARGETED APPROACH: METHODOLOGY AND PRACTICAL IMPLEMENTATION

V. Z. Yusupov

Moscow University for the Humanities

A. V. Evstratov

Moscow University for the Humanities

Abstract: The article discusses the problem of insufficient efficiency of traditional models of corporate training in financial organizations, caused by the gap between training programs and real business goals. The author substantiates the introduction of a project-target approach as an integrative methodology that combines the principles of project management and target management of training in a corporate university of a financial organization.

Keywords: corporate training; project-based approach; financial organization; conceptualization

Динамика инновационных процессов в экономической сфере влечет за собой повышение требований к профессиональной подготовке специалистов и организации системной работы, нацеленной на повышение качества корпоративного обучения, представляющего собой «процесс овладения сотрудниками компании знаниями, умениями, профессиональным опытом для достижения эффективности работы компании и профессионального развития каждого её сотрудника» (Хромов, 2024: 458). Цель корпоративного обучения заключается в том, чтобы отвечать нуждам и стратегии компании, повышать профессиональную компетентность работников; обеспечивать эффективность функционирования компании, рост её доходности и расширение сферы её влияния (Юсупов, Евстратов, Хромов, 2025: 76).

Состояние и проблемы корпоративного обучения в финансовых организациях. Цели и содержание корпоративного обучения задаются стратегией решения проблем, которые актуальны для сфер профессиональной деятельности. Немало таких проблем в работе финансовых организаций, связанных с проведением банковских операций и транзакций, выдаче лицензированных финансовых услуг на рынке ценных бумаг, в сфере страхования и в других финансовых секторах.

Финансовый сектор нашей страны находится в состоянии перманентной турбулентности: ужесточение регуляторных требований, цифровая трансформация, рост киберугроз, смена модели потребления финансовых услуг и др. В этих условиях человеческий капитал становится критическим фактором устойчивости. Однако, согласно ряду исследований, более 70% финансовых организаций фиксируют стагнацию ключевых бизнес-показателей при одновременном росте бюджета на обучение. Классическая модель «курс — тест — сертификат» в корпоративных университетах банков демонстрирует низкий трансфер знаний в практическую деятельность.

Объективными причинами сложившейся ситуации являются особенности корпоративного обучения в финансовой организации, в числе которых:

- жёсткое регулирование деятельности, которое задаётся многочисленными динамически изменяющимися законами и инструкциями, что обуславливает необходимость регулярного обновления учебных программ;

- высокий уровень образования персонала и, соответственно, отсутствие необходимости упрощения содержания программ корпоративного обучения, но в то же время важность чёткого и последовательного описания в программах процессов и выполнения видов деятельности в соответствии с нормативными документами;

- автоматизация рабочих мест, техническая оснащённость которых требует умений работать с корпоративными электронными системами и программами;

- акцент в корпоративной культуре на такие формируемые личностные качества, как надёжность, респектабельность, соблюдение этических норм поведения с клиентами, предупреждение репутационных рисков и др.;

- приоритет обучения фронт-офиса, представленного сотрудниками, которые напрямую работают с клиентами, приносящими прибыль финансовой организации;

- практико-ориентированность как принцип отбора программ корпоративного обучения по критерию полезности, целесообразности для достижения бизнес-целей, экономической оправданности и др.;

- высокая роль корпоративного обучения как инструмента мотивации, характерным признаком которого является сам доступ к обучению, выступающий своеобразной нематериальной мотивацией и способом удержания ценных сотрудников.

Основная проблема корпоративного обучения в финансовой организации заключается в методологическом разрыве: цели обучения формулируются в терминах компетенций («знает», «умеет»), тогда как бизнесу требуются изменения в ключевых показателях оценки результативности работы компании, отделов и отдельных сотрудников (KPI) (например: «сократил срок рассмотрения заявки на оказание финансовой услуги на 20%»).

Проектно-целевой подход как теоретико-методологическое основание новой стратегии корпоративного обучения. Специфика названного подхода заключается в синтезе двух управленческих парадигм: управления проектами и целевое управление.

Методология управления проектами системно изложена в документе под названием «Свод знаний по управлению проектами (руководство РМВОК) », разработанном Институтом управления проектами (Project Management Institute, USA) и отечественными стандартами по управлению проектами (например, ГОСТ Р ИСО 21502–2024 и др.).

В этих документах даётся определение следующих понятий:

– *проект* — это временная деятельность, предпринимаемая для достижения одной или нескольких определенных целей;

– *управление проектами* — координированные действия по направлению, обеспечению реализации и контролю для достижения согласованных целей;

– *портфель проектов* — набор проектов, имеющих бизнес-цели и объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей;

– *управление портфелем проектов* — скоординированные действия по выявлению, установлению приоритетов, авторизации; управления и контроль проектов, программ и других связанных работ с целью достижения определенных стратегических целей;

– *методология управления проектами* — совокупность принципов и процессов, которая определяет, как организовать работу команды от идеи до результата.

Вторая составляющая проектно-целевого подхода — целевое управление (управление по целям) (Management by Objectives, MBO), представляет собой системный подход к управлению организацией, при котором его участники совместно определяют, согласовывают и контролируют достижение целей на определённый период. Цель такого подхода — связать стратегические ориентиры компании с повседневной работой каждого сотрудника, обеспечить синхронизацию работы всей организации с бизнес-целями.

В числе принципов целевого управления иерархическая соподчинённость целей, их цикличность, обратная связь, постоянство работы по целям. Этапами внедрения такого управления являются: определение целей компании, их распределение по подразделениям и сотрудникам, постановка личных целей, мониторинг процесса, оценка результатов и вознаграждение.

Важным методологическим ориентиром в осуществляемом авторами статьи исследовании стал принцип концептуализации эффективных практик подготовки кадров для различных профессиональных сфер.

Практика управления портфелем проектов корпоративного обучения в **публичном акционерном обществе «Совкомбанк» (ПАО «Совкомбанк»)**.

Портфель проектов корпоративного обучения — это совокупность образовательных инициатив, программ и проектов, которые компания реализует для развития персонала, повышения эффективности бизнеса и достижения стратегических целей.

Концептуализация эффективной практики корпоративного обучения — процесс её осмысления, систематизации и теоретического обобщения, который позволяет объяснить результативность, адаптировать и распространить такую практику. Этот процесс включает анализ, выявление ключевых идей, формирование моделей или систем, которые могут быть использованы в других условиях.

Портфель корпоративного обучения в ПАО «Совкомбанк» включает следующую совокупность проектов:

1. Проект «Корпоративный университет» — программы повышения квалификации менеджеров высшего звена.
2. Проект «Школа Тимлидов» — программы повышения квалификации менеджеров среднего звена.
3. Проект «Школа Soft Skills» — программы повышения квалификации линейных менеджеров.
4. Проект «Школа бек-офиса и фронт-офиса» — программы повышения квалификации и тренингов линейных сотрудников.
5. Проект «Наставничество» для новых сотрудников.

В качестве примера рассмотрим проект «Наставничество» в Департаменте корпоративного кредитования ПАО «Совкомбанк», разработанный и реализуемый при непосредственном участии А. В. Евстратова.

1. Цели и задачи наставничества

Основная цель наставничества — обеспечить плавный и структурированный вход нового сотрудника в должность, минимизировать период низкой продуктивности и заложить основы для его долгосрочной эффективности и лояльности.

Конкретные задачи:

- Организационно-техническая адаптация: обеспечение нового сотрудника всеми необходимыми техническими средствами, доступом к информационным системам и ресурсам Банка.
- Культурно-ценностная адаптация: погружение в корпоративную культуру, ознакомление с ценностями, принципами работы и нормами коммуникации в Банке.
- Профессиональная адаптация: формирование и развитие профессиональных компетенций, необходимых для выполнения должностных обя-

занностей, через изучение внутренних нормативных документов (ВНД), участие в рабочих процессах и обучение.

- Контроль и оценка: систематический мониторинг прогресса нового сотрудника, предоставление обратной связи и итоговая оценка по окончании испытательного срока.

2. Участники процесса и их роли

Новый сотрудник: активный участник процесса, ответственный за своевременное выполнение поставленных задач, изучение материалов, прохождение обучения и инициативное взаимодействие с наставником и руководителем.

Наставник назначается руководителем из числа опытных сотрудников подразделения; выступает основным проводником, консультантом и персональным куратором нового специалиста. Он отвечает за:

- Разъяснение рабочих процессов и неформальных правил.
- Ответы на оперативные вопросы.
- Помощь в освоении профессиональных задач.
- Предоставление рекомендаций и обратной связи.

Руководитель (непосредственный) несёт общую ответственность за успешность адаптации. Его ключевые функции:

- Назначение наставника.
- Контроль за сроками и качеством прохождения этапов, указанных в Чек-листе.
- Инициирование и контроль запросов на предоставление технических доступов (доступ к ПК, почте, корпоративным системам, пропуску).
- Проведение регулярных встреч (раз в 1–2 недели) для обсуждения прогресса, сложностей и дальнейших целей.
- Принятие итогового решения по результатам испытательного срока на основе обратной связи от наставника и результатов тестирования.

Департамент корпоративных ценностей организует и проводит мероприятие «Welcome Day», направленное на общее знакомство с Банком, его историей и ценностями.

3. Структура и содержание программы адаптации (поэтапно)

Программа адаптации, отраженная в чек-листе, разделена на три основных блока, которые реализуются последовательно и параллельно.

Этап 1: Подключение к системам Банка (первая неделя)

Задача — обеспечить нового сотрудника инструментарием для начала работы.

День выхода: руководитель инициирует комплексный запрос на доступы через форму Purgus «Общая форма 2.0». В один запрос включаются: доступ к ПК/почте (Active Directory), Purgus, сетевым папкам департамента, спискам рассылки, МКС, Aura, OpenText xESM, Минерве, IP-телефонии и системам «Контур».

Наставник знакомит нового сотрудника с порядком получения гарнитуры, телефона, настройки принтера (через папку «Ресурсы совкомбанк» на рабочем столе) и подключения к Wi-Fi.

Руководитель подает заявку на изготовление постоянного пропуска через «Общую форму ДРИ».

К седьмому дню: руководитель инициирует запрос на удаленный доступ (VPN) при необходимости, используя ту же «Общую форму 2.0».

Этап 2: погружение в корпоративную культуру и коммуникацию (первые 5 дней).

Задача: сформировать понимание контекста и правил работы в организации.

Новый сотрудник самостоятельно, при поддержке наставника, изучает:

1. Основные принципы работы Банка (материалы в специальной сетевой папке для новых сотрудников).

2. Портал Банка, включая страницу Департамента, памятку новому сотруднику и организационную структуру.

3. Страницу Департамента на корпоративном портале Минерва.

В течение испытательного срока новый сотрудник посещает централизованный «Welcome Day» от Департамента корпоративных ценностей.

Этап 3: Развитие профессиональных компетенций (первый месяц и далее)

Задача: обеспечить освоение ключевых профессиональных знаний и навыков.

Первый месяц (30 дней):

1. Наставник/руководитель определяет перечень основных ВНД, критически важных для работы нового сотрудника, и знакомит его с ними. Базовый список включает регламенты работы с ЗНФ, методику финансового анализа, порядок предоставления кредитных продуктов, положение о формировании РВПС и документ о лимитах кредитного риска. Все актуальные ссылки на документы собраны на корпоративном портале.

2. Для кредитных аналитиков (КА) обязательными являются: прохождение видео курсов по работе с Анализатором/Конструктором ковенантов и подача заявки на включение в Школу кредитного дела ДКК через специальную форму в Purus.

Еженедельно: новый сотрудник под руководством наставника начинает принимать участие в профильных совещаниях департамента (методологических и планерках) для понимания текущего контекста и процессов.

Конец испытательного срока (90 дней): Новый сотрудник проходит итоговое тестирование на знание изученных внутренних нормативных документов Банка.

4. Механизмы контроля и обратной связи.

Чек-лист — основной план-график и инструмент контроля. В нем фиксируются нормативные и фактические сроки исполнения задач, ответственные и комментарии.

Регулярные встречи проводятся руководителем с новым сотрудником (раз в 1–2 недели) для обсуждения прогресса по чек-листу, решения возникающих проблем и постановки задач на следующий период.

Неформальное общение — наставник обеспечивает постоянную доступность для оперативных вопросов и ежедневной обратной связи.

Итоговая оценка: решение об успешном прохождении испытательного срока принимается руководителем на основе:

- Выполнения всех пунктов чек-листа.
- Результатов итогового тестирования.
- Письменной или устной характеристики-отзыва от наставника.
- Личных наблюдений руководителя за качеством и скоростью выполнения рабочих задач.

Проектно-целевой подход в корпоративном обучении представляет собой интегративную методологию, сочетающую принципы управления проектами и целевого управления обучением.

Совокупность проектов, которые компания реализует для развития персонала, повышения эффективности бизнеса и достижения стратегических целей, образует портфель проектов корпоративного обучения.

Источником научных знаний о содержании и организации корпоративного обучения является концептуализация эффективной практики как процесс осмысления, систематизации и теоретического обобщения опыта обучения персонала компании, который позволяет объяснить результативность, адаптировать и распространить такую практику.

Описанная система наставничества в ПАО «Совкомбанк» представляет собой целостный, документированный и контролируемый процесс. Она балансирует между административными задачами (предоставление доступов) и развивающими активностями (обучение, погружение в культуру).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Хромов С. С. (2024) Определение содержания понятия «корпоративное обучение методом контент анализа // Моисеевские чтения. VII Общерос. научн. конф. / под общ. ред. Н. И. Ильинской. М.: МосГУ. С. 454–458.

Юсупов В. З. Евстратов А. В., Хромов С. С. (2025) Типологические модели профессионального корпоративного обучения // Ярославский педагогический вестник. № 2 (143). С. 74–90.

Юсупов Виталий Зуфарович, доктор педагогических наук, профессор кафедры педагогики и психологии высшей школы Московского гуманитарного университета. Адрес: 111395, Россия, г. Москва, ул. Юности, д. 5. Тел.: +7 (499) 374–74–59. Эл. адрес: vyusupov@mosgu.ru

Yusupov Vitaly Zufarovich, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Pedagogy and Higher School Psychology at the Moscow University for the

Humanities. Address: 5 Yunosti Street, Moscow, 111395, Russia. Phone: +7 (499) 374–74–59.
Email: vyusupov@mosgu.ru

Евстратов Алексей Васильевич, аспирант кафедры педагогики и психологии высшей школы Московского гуманитарного университета. Научный руководитель — Юсупов В.З., доктор педагогических наук, профессор. Адрес: 111395, Россия, г. Москва, ул. Юности, д. 5. Тел.: +7 (916) 906–39–18. Эл. адрес: a_evstratov@list.ru

Evstratov Alexey Vasilyevich, postgraduate student of the Department of Pedagogy and Higher School Psychology at the Moscow University for the Humanities. Research supervisor — Yusupov V.Z., Doctor of Pedagogical Sciences, Professor. Address: 111395, Russia, Moscow, Yunosti str., 5. Tel.: +7 (916) 906–39–18. E-mail: a_evstratov@list.ru

Для цитирования:

Юсупов В.З., Евстратов А.В. Корпоративное обучение в финансовой организации на основе проектно-целевого подхода. № 3. С. 4–11. DOI: <https://www.doi.org/10.17805/trudy.2026.3.1>