



Известия Балтийской государственной академии
рыбопромышленного флота. 2026. № 1(75). С. 38–42
Научная статья
УДК 378
Doi:10.46845/2071-5331-2026-1-75-38-42

Типология систем корпоративного обучения работников судоходной отрасли

Полина Игоревна Ананченкова¹, Виктория Владимировна Тонконог²

^{1,2}Государственный морской университет им. адмирала Ф. И. Ушакова, Новороссийск, Россия

^{1,2}Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы, Москва, Россия

¹ananchenkova@yandex.ru

²vikatonkonog79@mail.ru

Аннотация. Цифровизация судоходства, ужесточение требований к безопасности и дефицит квалифицированных моряков радикально меняют принципы корпоративного обучения в судоходных компаниях. Наряду с традиционным блоком подготовки по Конвенции ПДНВ (STCW) формируются цифровые платформы обучения, интегрированные системы управления компетенциями, партнёрские модели с мет-институтами и международными проектами (SkillSea, WMU и др.). Цель – на основе анализа актуальных исследований по компетенциям моряков, влиянию Industry 4.0 на труд и обучение, а также практик корпоративного обучения в судоходных компаниях разработать типологию систем корпоративного обучения работников судоходной отрасли. Обосновывается, что в отрасли сосуществуют по крайней мере пять типов систем: регулятивно-комплаенсные, операционно-технические (безопасность и эффективность), цифровые платформы непрерывного обучения, карьерно-ориентированные (talent-management) и сетевые/экосистемные модели, основанные на партнёрствах и международных проектах. Предложенная типология позволяет перейти от описания отдельных программ к анализу целостных систем корпоративного обучения как компонента стратегического управления человеческими ресурсами в судоходной отрасли.

Ключевые слова: корпоративное обучение, моряки, судоходная отрасль, компетенции, цифровизация, SkillSea, Industry 4.0, системы обучения, LMS

Для цитирования: Ананченкова, П. И., Тонконог, В. В. Типология систем корпоративного обучения работников судоходной отрасли // Известия Балтийской государственной академии рыбопромышленного флота. – 2026. – № 1(75). – С. 38–42.

Судоходная отрасль переживает период ускоренных трансформаций, обусловленных цифровизацией, автоматизацией, ужесточением экологических и безопасностных требований, а также демографическими сдвигами в составе морского персонала. Исследования по влиянию Industry 4.0 на морскую индустрию показывают, что новые технологии меняют не только технологический профиль судов, но и структуру компетенций моряков, усиливая запрос на цифровые, аналитические и «мягкие» навыки, а также на новые форматы обучения и карьерной поддержки [1].

Результаты международного проекта SkillSea, основанные на опросе более 1500 морских профессионалов, демонстрируют наличие значимого разрыва между навыками, формируемыми в существующих системах морского образования и обучения, и компетенциями, востребованными в условиях «зелёного» и цифрового перехода [2].

При этом в ряде отчётов отмечается, что корпоративное обучение в судоходных компаниях зачастую остаётся фрагментированным и ориентированным преимущественно на соблюдение минимальных международных требований, а не на стратегическое развитие человеческого капитала.

Одновременно рынок специализированных решений для обучения моряков демонстрирует активный рост: появляются отраслевые системы управления обучением (LMS/LXP), платформы смешанного обучения, специализированные тренажёрные центры и цифровые курсы по безопасности, устойчивому развитию и управлению судовыми операциями.

Крупные судоходные компании и крьюинговые операторы внедряют собственные академии, тренинговые центры и микролёрнинг-платформы, ориентированные на «точечное» развитие компетенций и повышение релевантности обучения [3].

При этом научный дискурс о корпоративном обучении в судоходной отрасли фокусируется либо на формальном морском образовании (MET – maritime education and training), либо на отдельных тренинговых технологиях (симуляторы, e-learning), тогда как системный анализ типов корпоративных систем обучения практически отсутствует. Традиционные модели морского образования (ориентация на бортовые задачи и нормативную подготовку) всё меньше соответствуют требованиям технологически сложного и изменчивого профессионального мира.

Цель статьи – предложить концептуальную типологию систем корпоративного обучения работников судоходной отрасли, опирающуюся на анализ эмпирических данных о навыковых потребностях, влиянии Industry 4.0, а также на описание существующих корпоративных и платформенных решений в сфере обучения моряков.

Классическая модель подготовки моряков основана на сочетании берегового обучения в мет-институтах и практики на судах, при этом структура компетенций и минимальные стандарты закреплены в Конвенции ПДНВ (STCW) [4].

Однако уже в исследованиях 2010-х годов отмечалась тенденция к расширению форм корпоративного обучения за пределы нормативного минимума: компании создают собственные тренажёрные центры, развивают программы по безопасности, человеческому фактору, обслуживанию сложных систем.

Развитие цифровых технологий привело к распространению отраслевых LMS/LXP и специализированных платформ. Maritime-ориентированные LMS (MaritimeTrainer, LearnMarine, SkillLake, InfoAware и др.) позиционируются как комплексные решения для рекрутинга, онбординга, управления компетенциями, мониторинга соответствия требованиям и организации e-learning.

Практика крупных операторов (например, NAPA–Carnival CSMART для тренингов по остойчивости и безопасности, инициативы Columbia Group по микролёрнингу и геймификации) демонстрирует переход от разрозненных курсов к системам, позволяющим масштабировать обучение и адаптировать его к потребностям разных групп персонала.

На этом фоне возникает необходимость теоретической типологизации систем корпоративного обучения, позволяющей различать не только технологические решения, но и их стратегическую направленность и степень интеграции в управление человеческими ресурсами.

Анализ источников позволяет выделить несколько измерений, по которым различаются системы корпоративного обучения в судоходной отрасли:

- Доминирующая цель (обеспечение нормативного соответствия/повышение безопасности и эффективности / развитие компетенций и карьеры/формирование экосистемы знаний).
- Степень интеграции с HR-системами (от изолированных тренингов к системам управления компетенциями и карьерным развитием).
- Технологическая архитектура (преимущественно очные тренинги и симуляторы/смешанное обучение/цифровые платформы с микролёрнингом и аналитикой).
- Ориентация на жизненный цикл карьеры (обучение «под рейс» и под должность/поддержка карьерных переходов и горизонта «море–берег–кластер»).
- Уровень открытости и партнёрств (полностью «инхаус»; смешанные модели; участие в отраслевых и международных инициативах, таких как SkillSea).

На пересечении этих измерений формируются типы систем корпоративного обучения, описанные далее, как идеальные модели [5].

Типы систем корпоративного обучения работников судоходной отрасли представлены в таблице.



Таблица

Типы систем корпоративного обучения работников судоходной отрасли

Доминирующая цель	Характерные черты
Регулятивно-комплаенсная система корпоративного обучения	
обеспечение соответствия международным и национальным требованиям (STCW, ISM Code, требования флага и класса), минимизация рисков несоответствия	– обучение фокусируется на обязательных курсах по безопасности, охране окружающей среды, охране судна, обновлении сертификатов; – значительная часть обучения делегируется внешним мет-центрам и тренажёрным площадкам; – цифровые решения (если используются) ориентированы главным образом на документирование прохождения курсов и управление сроками действия сертификатов; – связь с кадровой стратегией и карьерным развитием минимальна, обучение воспринимается как «стоимость комплаенса».
Операционно-техническая система, ориентированная на безопасность и эффективность	
повышение эксплуатационной безопасности, снижение аварийности, оптимизация судовых операций	– значительный объём симуляционного обучения (навигационные тренажёры, тренажёры ГМУ, остойчивости, аварийных ситуаций); – партнёрства с технологическими поставщиками (пример – сотрудничество NAPA и Carnival Corporation/CSMART по масштабированию тренинга по остойчивости и безопасности). – формирование внутренних стандартов обучения по ключевым операциям (mooring, cargo handling, bridge resource management, engine room management и др.); – использование цифровых платформ преимущественно как «надстройки» над симуляционным обучением (каталоги курсов, e-learning по безопасности и процедурам)
Цифровая платформа непрерывного обучения (LMS/LXP-ориентированная система)	
создание устойчивой среды непрерывного развития компетенций моряков и берегового персонала на основе цифровых технологий	– использование специализированных отраслевых LMS/LXP (MaritimeTrainer, LearnMarine, SkillLake, InfoAware и др.), позволяющих управлять полным циклом обучения: от онбординга и обязательных курсов до индивидуальных траекторий развития; – активное внедрение микролёрнинга, геймификации, мобильного обучения, что подчёркивается, в частности, в аналитике Columbia Group и опыте Wilhelmsen Ship Management; – формирование библиотек цифрового контента по техническим, безопасностным, soft-skills и управленческим темам; – накопление данных об обучении для последующей аналитики (learning analytics), параметризации компетенций и принятия кадровых решений.
Карьерно-ориентированная и talent-management система корпоративного обучения	
поддержка долгосрочного карьерного развития и удержания ключевого персонала в морской и береговой части бизнеса	– наличие формализованных компетентностных моделей и «карьерных лестниц» (от младших офицеров до капитанов/суперинтендантов и руководителей береговых подразделений); – целевые программы развития лидерства, управления проектами, устойчивого развития, ориентированные на mid-career и senior-уровни (пример – курс IMO/WMU по стратегическому лидерству для женщин в морской отрасли). – использование корпоративных академий, стажировок, ротаций между морскими и береговыми позициями; – интеграция корпоративного обучения с внешними академическими программами (магистратура, программы WMU и национальных университетов) и стипендиальными инициативами.

Доминирующая цель	Характерные черты
Сетевая / экосистемная модель корпоративного обучения	
совместное формирование и обновление компетенций в масштабе отраслевых и меж-отраслевых экосистем	– участие компаний в международных проектах и консорциумах (SkillSea, отраслевые «blueprint»-инициативы ЕС) для разработки общих навыков рамок, учебных модулей и стратегий «future-proof» обучения; – создание совместных центров компетенций с мет-институтами, университетами, исследовательскими организациями (например, сотрудничество с WMU, национальными морскими университетами, тренажёрными центрами); – использование общих цифровых платформ, открытых курсов и отраслевых стандартов контента; – ориентация не только на моряков, но и на более широкий морской кластер (портовые логисты, инженеры, страховые и брокерские компании, регуляторы).

Следует отметить, что регулятивно-комплаенсная система корпоративного обучения доминирует в компаниях с ограниченными ресурсами и коротким планированием, где обучение рассматривается как обязательный издержкообразующий фактор.

Операционно-техническая система, ориентированная на безопасность и эффективность, характерна для крупных линейных операторов, круизных компаний и круизных брендов, для которых минимизация операционных рисков и инцидентов является стратегическим приоритетом.

Такие системы, как цифровые платформы непрерывного обучения, как правило, встроены в инфраструктуру HR-ИТ (кадровые системы, системы оценки, рекрутинга) и поддерживают как морской, так и береговой персонал.

Исследования по карьере моряков показывают, что отсутствие системной карьерной поддержки и переходных механизмов «море–берег» является одним из ключевых дефицитов, усугубляемых цифровизацией. Карьерно-ориентированные системы корпоративного обучения частично отвечают на этот вызов.

Сетевые / экосистемные модели корпоративного обучения формируют экосистему знаний, в которой корпоративное обучение становится частью более широкой инфраструктуры развития морских навыков.

В реальной практике чистые типы встречаются редко: большинство судоходных компаний демонстрируют гибридные модели, в которых, например, регулятивно-комплаенсная основа дополняется элементами операционно-технического и цифрового обучения. Переход от «минимального» комплаенс-подхода к более продвинутым системам, как правило, инициируется:

- усилением требований к безопасности и качеству (инциденты, рост страховых затрат);
- дефицитом и старением кадров, необходимостью удержания опытных моряков и развития их карьерных перспектив;
- требованиями цифровизации и «зелёного» перехода, обозначенными в проектах SkillSea и отраслевых стратегиях ЕС.

Системный анализ показывает, что долгосрочная устойчивость компаний и качество морского труда в большей степени коррелируют с развитием карьерно-ориентированных и сетевых/экосистемных моделей, тогда как исключительно комплаенс-ориентированные системы оказываются уязвимыми к технологическим и регуляторным изменениям [6].

Представленная в статье типология систем корпоративного обучения работников судоходной отрасли позволяет перейти от описания отдельных тренинговых практик к анализу корпоративного обучения как сложной, многоуровневой системы, встроенной в стратегию управления человеческими ресурсами и рисками.

На основе анализа международных исследований по навыкам моряков, влиянию Industry 4.0 и практик корпоративного обучения выделены пять идеальных типов систем:

- регулятивно-комплаенсные (ориентированные на минимальные требования и соответствие STCW);
- операционно-технические (фокус на безопасности и эксплуатационной эффективности);
- цифровые платформы непрерывного обучения (LMS/LXP-ориентированные системы);



– карьерно-ориентированные и talent-management системы;
– сетевые/экосистемные модели, выстроенные на основе отраслевых и международных партнёрств.

Научная значимость работы состоит в разработке концептуальной рамки для анализа и сопоставления систем корпоративного обучения в судоходной отрасли, учитывающей как технологические, так и организационно-стратегические измерения. Практическая значимость заключается в возможности использования предложенной типологии при аудите и проектировании корпоративных систем обучения, выборе траекторий развития от комплаенс-ориентированных моделей к карьерно-ориентированным и экосистемным решениям, а также при формировании отраслевых и национальных стратегий развития морских навыков.

Перспективы дальнейших исследований включают эмпирическую проверку типологии на выборках конкретных судоходных компаний, анализ влияния различных типов систем обучения на карьерные исходы и устойчивость занятости моряков, а также изучение механизмов трансформации корпоративных систем обучения под воздействием цифровизации и климатической повестки.

Список источников

1. Baum-Talmor, P., Kitada, M. Industry 4.0 in shipping: Implications to seafarers' skills and training. // Transportation Research Interdisciplinary Perspectives. – 2022. – № 13. – P. 100542.
2. SkillSea – Current Skills Needs: Reality and Mapping. – URL: <https://www.etf-europe.org/resource/skillsea-current-skills-needs-reality-and-mapping/> (дата обращения: 10.12.2025).
3. Siltanen J. Training seafarers: How NAPA and Carnival Corporation deliver effective hands-on stability training at scale. – URL: <https://www.napa.fi/training-seafarers-carnival-corporation-csmart-stability-training/> (дата обращения: 10.12.2025).
4. Training for seafarers. – URL: <https://www.gtmaritime.com/resources/training-for-seafarers/> (дата обращения: 10.12.2025).
5. Ананченкова, П. И., Шапиро, С. А. Цифровая трансформация корпоративного обучения: теоретический аспект // Труд и социальные отношения. – 2022. – Т. 33. – № 3. – С. 11–21.
6. Tarick, M., Ananchenkova, P. New skills for new social reality // Labour and Social Relations Journal. – 2019. – Vol. 30. – № 1. – Pp. 130–137.

Информация об авторах

П. И. Ананченкова – кандидат экономических наук, кандидат социологических наук, доцент;
В. В. Тонконог – кандидат экономических наук, кандидат социологических наук, доцент.

Статья поступила в редакцию 13.01.2026; одобрена после рецензирования 17.02.2026; принята к публикации 24.02.2026.