

Известия Балтийской государственной академии
рыбопромыслового флота. 2026. № 2(76). С. 65–69

Научная статья

УДК 371 (075.8)

Doi:10.46845/2071-5331-2026-2-76-65-69

Формирование будущего корпоративного образования на основе внедрения концепции самообучающихся организаций

Светлана Владиславовна Саванович

Калининградский государственный технический университет, Калининград, Россия
svetlana.savanovich@klgtu.ru

Аннотация. Представлены перспективы развития корпоративного образования, изучена роль самообучающейся организации в формировании непрерывного профессионального обучения, выявлена связь между самообучающейся организацией и корпоративным образованием.

Ключевые слова: корпоративное образование, корпоративное обучение, самообучающаяся организация, практикоориентированное обучение

Для цитирования: Саванович, С. В. Формирование будущего корпоративного образования на основе внедрения концепции самообучающихся организаций // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота. – 2026. – № 2(76). – С. 65–69.

Успех любой современной компании строится на комплексном развитии двух групп факторов: использовании техники и технологии (технологическая составляющая) и деятельности людей, преобразующих ресурсы в результат (кадровая составляющая). Именно знания становятся тем самым мощным неосязаемым активом, способным существенным образом повлиять на результативность деятельности любого коллектива, команды, предприятия в целом.

Учитывая, что в современном мире процессы турбулентности приводят к появлению все новых вызовов, возникновению неучтенных факторов риска и неопределенности, снижению стабильности, стремительному накоплению огромных запасов новой информации, возникает острая необходимость у компаний быстро адаптироваться, повышать гибкость и оперативность деятельности в получении, использовании, распространении знаний и навыков.

Заметным трендом последних лет в области управления персоналом становится смещение вектора внимания руководства на развитие персонала, оперативную его подготовку к действиям в условиях ускорения накопления и распространения информации. Данная тенденция во многом обусловлена в целом демографической ситуацией, складывающейся в России. По экспертным оценкам, темпы естественного сокращения населения в России по итогам 2020 г. оказались больше, чем в 2019 г. На данный момент сохранение тенденции уменьшения населения прогнозируется до 2030 г., и только после этого возможно улучшение ситуации [9].

В 2022–2023 году, особенно стал очевиден дефицит квалифицированных кадров, наступивший по причине оттока работоспособной молодежи в связи с массовыми переездами за границу и последствиями демографической ямы 90-х годов. По последним данным, уже сейчас доля людей старше трудоспособного возраста в районе 25 %, а это четверть населения. Доля молодежи до 15 лет меньше – 18 %, это те, кто через пять лет начнет потихоньку выходить на рынок труда, и кому нужно будет содержать пенсионеров. Процесс сменяемости поколений у нас нарушен [9].

По словам министра труда и социальной защиты Антона Котякова, согласно исследованию консалтинговой компании FinExpertiza, в ближайшие пять лет приоритетные направления будут нуждаться еще в 1 млн работников, а экономике к 2030 году потребуется дополнительно еще 2,5 млн занятых [2].

В связи с этим можно предположить, что значительная доля компаний может в ближайшее время ощутить проблему с обеспечением кадрами ведущих специальностей, прежде всего технических. Как показывают опросы российских работодателей и рекрутеров, они обеспокоены не только нехваткой нужных специалистов, но и поведенческим профилем потенциальных кандидатов.



Складывающаяся ситуация требует принятия комплекса мер для предотвращения неблагоприятных последствий для компаний в будущем. Возможным направлением решения серьезной макропроблемы может стать развитие системы корпоративного фирменного образования.

Корпоративное образование, являясь элементом системы образования, совмещает в себе особенности традиционных образовательных подходов и специфику учебных программ предприятий, направленных на обеспечение их потребностей в кадрах нужной квалификации [3].

Российское корпоративное образование аккумулирует отечественный и зарубежный опыт андрогогики и акмеологии (С. И. Змеев, Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин и др.). Основным преимуществом внедрения корпоративного образования является возможность фокусировано направлять внимание на развитие наиболее востребованных навыков и компетенций персонала, обеспечивать постоянное поддержание кадрового потенциала на конкурентоспособном уровне и его наращивания в соответствии с целевыми ориентирами компании.

Одним из ключевых средств реализации корпоративного образования является корпоративное обучение. Для его успешного использования и развития необходимо в первую очередь обратить внимание на несколько основных моментов:

- учет особенностей и этапа развития кадровой политики конкретной организации (предприятия) при формировании содержания корпоративного обучения;
- обеспечение непрерывности, постоянства, преемственности обучения;
- направленность на решение актуальных текущих и перспективных задач компании и отражение компетентностного подхода к обучению.

Наиболее полно и комплексно отражает запросы внешней и внутренней среды по обеспечению предприятий квалифицированными кадрами в нужном количестве и требуемого качества использование современными компаниями модели самообучающейся организации. Идея формирования подобной организации не является новой, но в современных условиях постоянных изменений и трансформаций, позволяет быстро и органично обеспечивать адаптацию, развитие и высокую приспособляемость работников к условиям бизнеса.

Данный подход интересовал специалистов еще в девяностые годы. В 1995 году в модели Нонаки и Такеучи (в более распространенном варианте «матрица Нонаки»), или SECI (socialization, externalization, combination, internalization) использовалась «Теория накопления и трансляции знаний внутри компании (т. н. "knowledge management")» [4].

В этот же период времени американский профессор Питер Сенге [5] предложил использовать концепцию самообучающейся организации, введя соответствующий термин [9]. Смысл предложенной им концепции заключается в реализации подхода, согласно которому любой успешный бизнес должен выстраиваться вокруг работников и их непрерывного развития, совершенствования их знаний и навыков. В разные исторические периоды делались попытки дать характеристику понятия «самообучающаяся организация» (таблица 1). Целая плеяда ученых многие годы занимались проблемой развития внутрифирменного корпоративного образования: К. Арджирис и Д. Шон; М. Педлер, Т. Бойделл и Д. Бургойн; М. Маркуардт; Э. Эдмондсон; Р. Стата и другие.

Ключевыми принципами, определяющими сущность использования концепции самообучающейся организации можно считать следующие [6, 8]:

- обеспечение системного подхода к организации корпоративного обучения;
- опора на внутрикорпоративную культуру при организации обучения;
- комбинированное использование как индивидуальных, так и коллективных форм обучения;
- повышение мобильности, гибкости, адаптивности работников в результате организационного обучения;
- органичное встраивание новых знаний в производственные процессы;
- признание значимости лидера в формировании самообучающейся организации;
- значимость использования инновативности и экспериментирования при организации процессов;
- прозрачность и доступность образовательной среды для персонала;
- использование проактивного подхода, на основе постоянного мониторинга проблем и ориентации на целевые показатели деятельности компании.

Анализ подходов к определению понятия «самообучающаяся организация»

№	Автор	Интерпретация понятия
1	П. Сенге (американский ученый)	Самообучающаяся организация – это группа людей, работающих вместе, чтобы расширять свои возможности для достижения результатов, которые им действительно небезразличны
2	Д. Гарвин (профессор Гарвардского университета)	Это организация, которая успешно создает, приобретает и передает знания и идеи, и не только передает знания, но и быстро их адаптирует под свои потребности
3	Д. Робей и К. А. Сэйлз (американские исследователи)	Организационное самообучение представляет собой процесс пополнения, использования и пересмотра организационной памяти
4	Дж. Хубер	Организация учится, если, путем информационных потоков, рамки потенциального поведения изменяются
5	Щербина В.В.	Самообучение рассматривают как: адаптацию к изменяющимся условиям; как процесс формирования общего видения событий и процессов; организованное получение новых знаний; как процесс обучения высшей администрации организации; как обучение в процессе инноваций; как процесс поэтапного обучения на разных фазах (жизненных циклах) организации
6	Бакунин М. (бизнес-тренер)	Самообучающаяся организация – это организация, которая создает, приобретает, сохраняет и передает знания. Характерная черта – способность успешно изменять формы своего поведения в соответствии с требованием времени и новыми вызовами

Актуальность развития корпоративного обучения на основе формирования данного подхода демонстрируют многие российские компании, активно внедряющие концепцию самообучающейся организации: ОАО «РЖД», «Лукойл», ОАО «Газпром», Сбербанк, Независимая лаборатория «Инвитро», корпорация «Инструм-Рэнд», компания «ВкусВилл» и другие. Их положительный опыт подтверждает тезис, что конкурентоспособность компании можно повышать не только за счет своих продуктов и услуг, но и за счет целенаправленного развития знаний, умений, опыта своих работников, с использованием корпоративного обучения.

Многочисленные исследования подтверждают целесообразность смещения центра внимания в развитии персонала на создание самообучающейся организации, внедрение системного подхода к управлению и обмену знаниями внутри компании, повышению вовлеченности персонала. Международная компания International Data Corp провела исследование и выяснила, что организации из списка Fortune 500 теряют примерно 31,5 млрд. долларов в год из-за того, что не обмениваются знаниями внутри компаний.

Персонал компаний не владеет информацией о всех знаниях, которые накоплены организацией. В аналитическом отчете McKinsey Global Institute подчеркивается, что надежная система управления знаниями может сократить время поиска информации на 35 % и повысить производительность всей организации на 20–25 %. В отчете Future of Work Research указывается, что 83 % людей чувствуют себя счастливее на работе, когда они делятся знаниями и помогают другим решать проблемы. Что, безусловно, сказывается на уровне их удовлетворенности и лояльности [7].

Оценка возможностей и перспектив расширения использования практики самообучающихся организаций в российских условиях с учетом изучения зарубежного опыта приведена в таблице 2.



Таблица 2*

**Сравнительная характеристика опыта внедрения самообучающихся организаций
в зарубежной и российской практике**

№	Параметр сравнения	Опыт зарубежных государств	Российский опыт
1	Степень распространенности практики внедрения самообучающихся организаций	– примерно 90 % американских организаций используют данный опыт; – 70–80 % крупных европейских компаний	показатель может отличаться в разрезе различных отраслей: – 65 % организаций используют отдельные элементы самообучающихся организаций, – в областях ИТ, финансов процент значительно выше – до 80 %
2	Используемые подходы к обучению	– более 85 % реализуют платформы для самообучения и он-лайн обучение; – около 60 % направляют средства на реализацию индивидуальных маршрутов обучения	– показатель использования он-лайн обучения российскими компаниями в качестве базового подхода к обучению приближается к 60 %; – процент индивидуализации обучения, значительно ниже, чем в зарубежной практике
3	Затраты на обучение	1000–1200 долларов на одного работника	– 700-800 долларов на одного работника
4	Результативность	– с внедрением программ самообучения производительность и вовлеченность работников увеличивается в среднем на 25 %; – возможность использования ресурса самообучающейся организации (программ самообучения) для 70 % кандидатов является определяющим фактором при выборе компании-работодателя	– 60 % российских организаций отмечают повышение результативности деятельности работников при внедрении различных аспектов самообучающейся организации; – вовлеченность ниже, чем в зарубежных компаниях; – 63 % работников готовы рекомендовать компанию, которая предлагает хорошее обучение.

*подготовлено автором по материалам исследований консалтинговых компаний Deloitte, Association for Talent Development, Gallup Organization

В целом практика формирования самообучающейся организации набирает темпы внедрения как в зарубежной, так и в российской практике. Рамочными ограничителями выступают прежде всего бюджеты компаний, направляемые на развитие сферы обучения, доступ к новым технологиям, уровень развития корпоративных культур в данной сфере.

Таким образом, обобщая разные точки зрения, можно утверждать, что самообучающаяся организация – это наиболее востребованная модель современного бизнеса, позволяющая решать задачу повышения гибкости, адаптивности организации на основе непрерывного практикоориентированного обучения сотрудников, развитию компетенций, наиболее востребованных в реальных условиях, наращиванию знаний. Развитие корпоративного обучения на базе создания самообучающейся организации сегодня является реальной возможностью для большинства компаний решить проблему кадрового голода, преодолеть демографическую яму и обеспечить удержание талантов.

Список источников

1. Василисов, М. Е. Самообучающиеся организации: современные подходы, отечественный и зарубежный опыт / М. Е. Василисов // Молодой ученый. – 2020. – № 47 (337). – С 88–90.
2. Демографическая яма. Сокращение населения России бьет по рынку труда. – URL: <https://www.finam.ru/publications/item/demograficheskaya-yama-sokrashchenie-naseleniya-rossii-bet-po-rynku-truda-20230523-1731/> (дата обращения: 15.03.2026).
3. Кузнецов, В. В. Корпоративное образование : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. В. Кузнецов. – Екатеринбург : Издательство Российского государственного профессионально-педагогического университета, 2010. – 227 с.

4. Модель трансформаций знаний Нонаки-Такеучи. – URL: <https://helpiks.org/8-58481.html> (дата обращения: 15.03.2026).
5. Сенге, П. М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / П. М. Сенге ; пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой. – Москва : Олимп-Бизнес, 2009. – 417 с. – ISBN 978-5-9693-0149-8.
6. Самообучающаяся организация. – URL: <https://sok.marketing/self-learning-organization/> (дата обращения: 15.03.2026).
7. Самообучающиеся организации. Что? Как? Зачем? – URL: <https://hrbazaar.ru/articles/samoobuchayushhiesya-organizaczii-cto-kak-zachem/> (дата обращения: 15.03.2026).
8. Смирнов, С. Самообучающаяся организация: от теории к практике с TWI Л. – URL: <https://vc.ru/education/1322192-samoobuchayushayasya-organizaciya-ot-teorii-k-praktike-s-twi-li> (дата обращения: 15.03.2026).
9. Круглова, Е. Нас ждет демографическая яма до 2030 г. Это скажется на экономике и на рынке труда. – URL: <https://www.dk.ru/news/237148391> (дата обращения: 15.03.2026).
10. Щербина В. В. Социальные теории организации: словарь. – Москва : ИнфраМ, 2000.

List of literature

1. Vasilisov, M. E. Self-learning organizations: modern approaches, domestic and foreign experience / M. E. Vasilisov // Young scientist. – 2020. – № 47(337). – Pp. 88–90.
2. Demographic pit. Russia's declining population is hitting the labor market – URL: <https://www.finam.ru/publications/item/demograficheskaya-yama-sokrashchenie-naseleniya-rossii-bet-po-rynku-truda-20230523-1731/> (date of request: 15.03.2026).
3. Kuznetsov, V. V. Corporate education: textbook student's handbook higher studies institutions / V. V. Kuznetsov. – Yekaterinburg : Publishing House of the Russian State prof.-ped. University, 2010. – 227 p.
4. The nonaki-Takeuchi knowledge transformation model. <https://helpiks.org/8-58481.html>
5. Senge, P. M. The Fifth discipline: the Art and Practice of the Learning organization, e-book, 3-rd edition, 2009, 417 p.
6. Self-learning organization. – URL: <https://sok.marketing/self-learning-organization/> (date of request: 15.03.2026).
7. Self-learning organizations. What? How? What for? <https://hrbazaar.ru/articles/samoobuchayushhiesya-organizaczii-cto-kak-zachem/> (date of request: 15.03.2026).
8. Smirnov, S. Self-learning organization: from theory to practice with TWI Л. – URL: <https://vc.ru/education/1322192-samoobuchayushayasya-organizaciya-ot-teorii-k-praktike-s-twi-li> (date of request: 15.03.2026).
9. Kruglova, E. A demographic pit awaits us until 2030. This will affect the economy and the labor market. – URL: <https://www.dk.ru/news/237148391> (date of request: 15.03.2026).
10. Shcherbina, V. V. Social theories of organization: dictionary. – Moscow : InfraM, 2000.

Информация об авторе

С. В. Саванович – кандидат экономических наук, доцент.

Статья поступила в редакцию 02.04.2026; одобрена после рецензирования 05.05.2026; принята к публикации 12.05.2026.