

DOI: 10.36622/VSTU.2021.91.94.006

УДК 338

АНАЛИЗ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ИХ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ

Т.М. Додохян

*Ростовский государственный экономический университет
Россия, 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 69*

Введение. Статья посвящена анализу зарубежного и отечественного опыта использования концепции «самообучающейся организации» в практике управления промышленными предприятиями, внедряемой с целью повышения их инновационной активности. Обоснована значимость непрерывного обучения персонала промышленных предприятий в условиях развития инновационной экономики. Исследован генезис концепции «самообучающейся организации», выявлены теоретические и практические предпосылки ее зарождения, доказана актуальность ее применения на современном этапе социально-экономического развития.

Данные и методы. Выявлена роль человеческого фактора в инновационном развитии экономики. На основе анализа внешней среды установлены предпосылки формирования концепции «самообучающейся организации». Представлена эволюция взглядов на сущность и содержание понятия «самообучающаяся организация». На основе обобщения теоретических воззрений зарубежных и отечественных исследователей сформулировано авторское определение понятия «самообучающаяся организация».

Полученные результаты. Анализ зарубежного опыта внедрения концепции «самообучающейся организации» в практику управления промышленными предприятиями позволил выделить ряд национальных моделей и их особенностей. Рассмотрен опыт российских промышленных предприятий по внедрению данной концепции. Сделан вывод о целесообразности транслирования передового опыта организации обучения персонала на другие промышленные предприятия.

Заключение. Результаты исследования могут быть использованы в качестве теоретической основы для организации непрерывного обучения персонала промышленных предприятий в целях повышения их инновационной активности.

Ключевые слова: инновации, инновационная активность, обучение персонала, непрерывное обучение персонала, концепция «самообучающейся организации»

Сведения об авторах:

Додохян Тигран Маргосович (econom@vgasu.vrn.ru) преподаватель, аспирант ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет» («РИНХ»)

On authors:

Tigran M. Dodokhyan (econom@vgasu.vrn.ru) lecturer, post-graduate student of the Rostov State University of Economics (RINH)

Для цитирования:

Додохян Т.М. Анализ передового опыта организации обучения персонала промышленных предприятий как инструмента повышения их инновационной активности / Т.М. Додохян // Организатор производства. 2021. Т.29. № 4. С. 59-67. DOI: 10.36622/VSTU.2021.91.94.006.

ANALYSIS OF BEST PRACTICES IN THE ORGANIZATION OF TRAINING OF PERSONNEL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES AS A TOOL TO INCREASE THEIR INNOVATION ACTIVITY

T.M. Dodokhyan

Rostov State University of Economics

69 B. Sadovaya str., Rostov-on-Don, 344002, Russia

Introduction. *The article is devoted to the analysis of foreign and domestic experience of using the concept of "self-learning organization" in the practice of management of industrial enterprises, implemented in order to increase their innovation activity. The importance of continuous training of personnel of industrial enterprises in the conditions of the development of an innovative economy is substantiated. The genesis of the concept of "self-learning organization" is investigated, the theoretical and practical prerequisites for its origin are revealed, the relevance of its application at the modern stage of socio-economic development is proved.*

Data and methods. *The role of the human factor in the innovative development of the economy is revealed. Based on the analysis of the external environment, the prerequisites for the formation of the concept of a "self-learning organization" are established. The evolution of views on the essence and content of the concept of "self-learning organization" is presented. Based on the generalization of the theoretical views of foreign and domestic researchers, the author's definition of the concept of "self-learning organization" is formulated.*

The results obtained. *The analysis of foreign experience in the implementation of the concept of "self-learning organization" in the practice of management of industrial enterprises allowed us to identify a number of national models and their features. The experience of Russian industrial enterprises in the implementation of this concept is considered. It is concluded that it is advisable to transfer the best practices of personnel training to other industrial enterprises.*

Conclusion. *The results of the study can be used as a theoretical basis for the organization of continuous training of personnel of industrial enterprises in order to increase their innovation activity.*

Keywords: innovation, innovation activity, staff training, continuous staff training, the concept of "self-learning organization"

For citation:

Dodokhyan T.M. Analysis of best practices in the organization of training of personnel of industrial enterprises as a tool to increase their innovation activity / T.M. Dodokhyan // Production Organizer. 2021. Vol. 29. No. 4. Pp. 59-67. DOI: 10.36622/VSTU.2021.91.94.006.

Введение

Важность перехода на инновационный путь развития экономики России признается на уровне высшего руководства страны. Особое место в этом процессе должно принадлежать промышленным предприятиям, поскольку они концентрируют в себе значительную долю производственных мощностей, а также финансовых

и трудовых ресурсов. Однако, по мнению большинства исследователей, промышленные предприятия Российской Федерации не отличаются высокой инновационной активностью. Одной из основных причин обозначенной проблемы выступает недооценка руководством промышленных предприятий роли человеческих

ресурсов в продуцировании инноваций и активизации инновационной деятельности.

Вместе с тем, мировая экономика в настоящее время переходит к новому технологическому укладу, связанному с глобализацией и ускорением темпов научно-технического прогресса, все большим возрастанием роли человека как основного ресурса организаций, что и обуславливает повышенный интерес со стороны научного сообщества к вопросам обучения работников. Качественное изменение роли человека в экономике, и прежде всего в промышленности, связывается с осознанием того, что от четко организованной и грамотно спланированной деятельности по обучению работников зависит успех предприятия, достижение им стратегических целей, его конкурентоспособность и, как следствие, его готовность к инновационной деятельности. Исследования в области управления инновациями в организации сегодня необходимо рассматривать в контексте формирования и развития самообучающейся организации.

Таким образом, в условиях современной экономики становится очевидным, что дальнейшее повышение инновационной активности промышленных предприятий необходимо рассматривать в контексте реализации концепции самообучающейся организации.

Теория

Инновационный путь развития современных промышленных предприятий актуализирует потребность внедрения цифровых технологий.

«Цифровизация» (digitization) или «цифровая трансформация» (digital transformation) экономики и общества - одна из обсуждаемых тенденций мирового общественного развития, которая пришла на смену информатизации и компьютеризации, представляет собой непрерывный процесс, вызванный массовым внедрением и освоением цифровых технологий. Несмотря на то, что цифровая экономика в России находится на стадии становления, а понятие «цифровизация» вошло в употребление относительно недавно и вызвало много споров в научных сообществах, во многом именно от него будет зависеть дальнейшее развитие современной российской организации.

При переходе на современную «цифровую платформу» организациям важно адаптироваться к быстроменяющимся условиям рынка, повысить

конкурентоспособность и тем самым укрепить свои экономические позиции, что становится возможным при их непрерывном и всеобъемлющем саморазвитии и самообучении. Как отметил Б.З. Мильнер, «организации, которые не обучаются, то есть не изменяются, одновременно с быстрыми переменами, которые происходят вокруг, можно считать обреченными» [11]. Поэтому использование концепции самообучающейся организации для современных предприятий, в том числе промышленных, является условием их перехода на инновационный путь развития.

Основными предпосылками возникновения концепции самообучающейся организации являются [3]:

1) Развитие информационных технологий, глобализация бизнес-процессов, изменчивость внешней среды, увеличение числа конкурентоспособных предприятий.

2) Необходимость приспосабливаться к изменениям внешней среды.

3) Необходимость приобретать, накапливать и, как следствие, использовать опыт (то есть необходимость обучаться и самообучаться).

4) Необходимость повышать устойчивость организации посредством формирования новых коллективных структур.

5) Необходимость осуществлять самоуправление своим развитием и поведением.

6) Необходимость мобилизовать имеющиеся ресурсы для повышения эффективности и конкурентоспособности организации.

Кроме этого, формированию концепции самообучающейся организации как целостной системы теоретических взглядов способствовало развитие в управленческой мысли следующих научных подходов [15]:

Партисипативный подход предполагает личное участие работников в принятии решений, касающихся их рабочего места и должностных обязанностей; работники в полном объеме получают информацию о текущем состоянии организации и её перспективах развития.

Клиенториентированный подход, согласно которому вся деятельность организации направляется на удовлетворение потребностей клиента.

Инновационный подход, базирующийся на стремлении обеспечить благоприятные условия для инновационного поведения работников, для

развития их творческого потенциала работников, создания рабочих команд [20].

Одно из первых упоминаний концепции обучающейся организации можно встретить в работе Ари де Гиуса – знаменитой статье «Планирование как научение» (Planning as Learning) 1988 года. Теоретическими истоками данной концепции стали работы таких авторов, как: Г. Липпит (теория организации и теория организационного обновления); Дж. Гарднер (теория самообновления); К. Арджирис (теория организационного обучения). При этом в научном сообществе термин «самообучающаяся организация» (Learning Organization) связывают с именем П.Сенге [14].

Понятие «самообучающаяся», приведенный выше, является производным от слова «самообучение» и отличен от понятия «обучение». Обучение в широком смысле – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс внешнего воздействия на работника с целью привития ему определенных качеств [6]. В данном случае следует отметить, что этот процесс не связан с применением самим работником приобретенного опыта и знаний в его последующей деятельности, как это имеет место в случае с самообучением.

Немаловажную роль в развитии концепции «самообучающейся организации» сыграли М. Педлер и П. Гарвин [18,19], акцентируя внимание на том, что под самообучающейся организацией необходимо понимать создание таких условий, при которых обеспечивается генерация новых знаний работниками и их взаимобмен внутри компании с помощью обучения.

Отечественные исследователи начали заниматься изучением вопросов самообучающейся организации относительно недавно, изучая и обобщая известные западные концепции и методики, а также разрабатывая свои собственные (Н.А. Кипень [7], Г.Н. Сартан [16], А.Р. Идрисова [5], Беляев В.И., С.Р. Семушкина [13] и др.)

Так, Н.А. Кипень и Г.Н. Сартан считают, что самообучающаяся организация представляет собой адаптивную систему, характеризующуюся преобладанием групповых форм в организации труда, обеспечивающую синергетический эффект в приращении и распространении новых знаний.

Идрисова А.Р. углубила трактовку термина самообучающаяся организация, предложенную П. Сенге, и рассмотрела его в двух аспектах. Во-первых, как модель организации, отличительной характеристикой которой является непрерывное обучение. Во-вторых, как тип организации, ориентированный на модификацию за счет постоянного и системного обучения.

Беляев В.И. видит идею внедрения концепции самообучающейся организации в оперативном реагировании на изменения внешней среды. В современных условиях это приобретает особое значение в связи с ростом турбулентности социально-экономической среды.

Семушкина С.Р. рассматривает концепцию обучающейся организации и выделяет в ней организацию, создающую условия для обучения и находящуюся в процессе непрерывной информации.

Таким образом, самообучающаяся организация – это социально-экономическая система локального уровня, которая постоянно адаптируется к изменениям внешней среды и совершенствуется посредством непрерывного обучения работников и эффективного управления полученными знаниями.

Для того чтобы в полном объеме раскрыть сущность самообучающейся организации, необходимо рассмотреть два основных подхода к её изучению: американский (представители: П.Сенге, Г.Н.Сартан) и европейский (представители: Т. Бойделл, Н. Диксон, П. Сендж, М. Педлер, Д. Бургоин).

Концепция самообучающейся организации П. Сенге базируется на пяти умениях организации – дисциплинах, которые рекомендуется усвоить, овладеть и использовать в практической деятельности: личное мастерство, интеллектуальные модели, общее видение, групповое обучение и системное мышление [2]. Эти «умения» организации должны развиваться не по отдельности, а вместе, как единая система. Каждая из вышеперечисленных дисциплин предполагает развитие определенных способностей у работника, от которых будет зависеть результат построения и функционирования самообучающейся организации.

Европейский подход (основоположник – Т. Бойделл) базируется на следующих характеристиках [17]: партисипативная методология

управления, «обучающийся» подход, информационная прозрачность, учёт и анализ деятельности организации, внутренний обмен услугами, гибкие инструменты стимулирования, эдхократическая структура управления, постоянный мониторинг окружающей среды, групповые проекты организации, корпоративная культура, непрерывное развитие работников [12].

Рассматривая вопрос об этапах становления самообучающейся организации, можно отметить, что в научной литературе также определены «новые» подходы к формированию самообучающейся организации. Среди них можно выделить: акмеологический подход [9] (основоположники: Максимов В.Н., Амренова М.М., Кузьмина Н.В.) базируется на идее профессионального и личностного развития человека; «добыча знаний» (основоположники: К. Пью, Н. Диксон), согласно которому человек систематически получает и использует накопленное знание; синергетический подход (основоположники: Г. Хаген, М.И. Беляев), согласно которому самообучающаяся организация представляет собой динамический процесс непрерывного развития и совершенствования.

Маслов В.И. выделил следующие виды организации: знающая, понимающая, думающая и самообучающаяся. Под самообучающейся он понимал такую организацию, в которой ценится и поощряется, прежде всего, развитие и совершенствование любого опыта с целью достижения положительного эффекта от обучения работников [10] Кипень Н.А., Дудяшова В.П. поэтапно рассмотрели этапы развития организации: от заимствующей до научающейся, которые являются её формами. В своем исследовании они выявили главную особенность самообучающейся организации – работу со знаниями [8]. Авдошин С.М. [1], Тарасов В.Б., характеризуя этапы развития самообучающейся организации, исследовали три организации: виртуальную, интеллектуальную, самообучающуюся. Характеризуя самообучающуюся организацию, нельзя не отметить формирование нового опыта путем взаимодействия организации с внешней средой Акмаева Р.И., Елифанова Н.Ш. в работе о «фор-

сайт-организациях» рассматривают организацию: традиционную, обучающуюся, преобразующую, самообучающуюся. В качестве самообучающейся они рассматривают самоприспосабливающуюся к изменениям внешней среды организацию, развивающуюся в процессе непрерывного обучения работников и использующую новые знания [4].

Обобщая отличительные особенности обучающейся и самообучающейся организаций, стоит обратить внимание на ряд важных моментов, раскрывающих сущность организаций данного типа. Их можно охарактеризовать как стабильно функционирующую в динамично меняющихся условиях рынка организацию, имеющую в своем арсенале богатый корпоративный опыт, и способную к быстрому реагированию на изменения внутренней и внешней среды. Следовательно, для нее характерно наличие сильной корпоративной культуры, благодаря чему формируется ясное видение будущего организации, и намечаются общие цели, ценности, стремления и интересы, объединяющие всех членов организации. Однако, приоритетным направлением, по-прежнему, остается использование стратегии развития человеческих ресурсов. В этой связи, самообучающиеся организации предоставляют работникам возможности для постоянного и всестороннего обучения.

Результаты

Анализируя зарубежный опыт управления промышленными предприятиями, базирующийся на применении концепции самообучающейся организации, необходимо отметить его масштабность и результативность. Принципы самообучающейся организации ранее других стали применять такие крупные зарубежные промышленные предприятия, как Motorola, Shell, Xerox, Ford, Intel, Dupont, Chrysler, General Electric, Mitsubishi Electric, Hewlett-Packard, Toyota. К настоящему времени сложилось несколько национальных моделей самообучающейся организации, которые имеют характерные особенности (табл.).

Практика организации производства

Национальные модели самообучающейся организации и их особенности National models of self-learning organizations and their features

Признак	Японская модель	Американская модель	Европейская модель
Отношение к развитию	Всестороннее развитие человеческого потенциала	Значительные инвестиции в развитие своих работников	Профессиональная подготовка и дальнейшее сопровождение процессов развития работников
Целевая ориентация	Системы профессионального обучения и подготовки работников соответствуют поставленным задачам и целям организации	Профессиональная и квалифицированная деятельность работников служит залогом успеха в деятельности организации в целом	Включение в стратегию повышения конкурентоспособности организации мероприятий по развитию работников
Организация обучения	Большие возможности непрерывного развития	Непрерывная профессиональная подготовка и обучение, их практическая направленность	Дуальная система профессиональной подготовки и обучения сотрудников
Участие в управлении	Учёт интересов и взглядов работников в системе управления организацией	Активное участие работников в управлении организацией, участие в разработке управленческой документации	Привлечение работников организации к принятию решений, касающихся направлений их развития и деятельности организации в целом
Направления развития карьеры	Отлаженные процессы ротации и роста работников	Соответствие занимаемой должности работника его профессиональному опыту, знаниям и компетенциям	Опыт работы, уровень квалификации и профессионализм определяют степень занимаемой должности
Специфика контроля	Мониторинг соответствия фактического выполнения поставленных задач возможностям и направлениям будущего развития организации и её работников	Наличие в организации профессионалов – условие достижения стратегических целей организации	Мониторинг потребности в профессиональной подготовке кадров, планирование дальнейшего использования обученных работников

В начале XXI века принципы самообучающихся организаций получили практическое применение и в деятельности отечественных предприятий промышленности. Однако масштабы ее внедрения охватывают незначительное число промышленных предприятий России: ПАО «Лукойл», ПАО «Газпром», АО Мебельная компания «Шатура», Курский электроаппаратный завод и др.

АО Мебельная компания «Шатура» придерживается девиза: «Мы делаем все для того, чтобы человек оставался главным активом компании». Для этого в организации проводятся частые курсы по повышению квалификации, существует информационная открытость

(например, поощряются сотрудники, сумевшие своевременно выявить брак в мебели).

К особенностям Курского электроаппаратного завода, обуславливающиеся реализацией принципов самообучающейся организации, можно отнести:

1. Налаженную систему управления работниками, благодаря которой можно эффективно и оперативно решать задачи по их развитию.

2. Обеспечение квалифицированными сотрудниками, способного выполнять плановый объем работ.

3. Использование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации

работников, базирующейся на компетентностном подходе.

4. Разработка комплекса мероприятий нематериального и материального характера, влияющие на внутреннюю заинтересованность работников в вопросе результативности предприятия.

5. Разработка мер по вовлечению сотрудников в решение задач организации путем развития системы внутриорганизационных коммуникаций.

Заслуживает особого внимания пример реализации основ самообучающейся организации в ПАО «Лукойл». В основе управления организацией лежит положительный опыт передовых мировых фирм и элементы отечественного опыта советского периода.

Руководство компании определило основные направления перспективного развития организации и её деятельности для построения эффективной, динамичной и постоянно развивающейся организации следующим образом:

1. Развитие корпоративной культуры, поддержание бренда и имиджа организации.

2. Развитие лидерского потенциала предприятия.

3. Способность предприятия инициировать изменения и, как следствие, эффективно ими управлять.

4. Разработка системы внутрикорпоративного обмена информацией и полученными знаниями, а также системы по сбору и учёту предложений сотрудников.

С целью создания эффективной системы непрерывного корпоративного обучения работников, компания: разрабатывает критерии распределения сотрудников по группам; выявляет общие для всех групп управленческие, профессионально-технические и поведенческие требования; формирует общие для всех групп потребности в обучении, исходя из стратегии развития предприятия; изучает возможные формы и способы обучения для удовлетворения выявленных потребностей; разрабатывает специальную программу обучения для различных групп и планирует её осуществление.

Таким образом, принципы концепции самообучающейся организации на отечественных предприятиях промышленности распространены на сегодняшний день не столь масштабно в сравнении с передовыми зарубежными странами.

Однако, ее внедрение в практику деятельности российских предприятий в современных условиях весьма актуально, поскольку является катализатором инновационной активности.

Заключение

Анализ теоретических предпосылок возникновения самообучающейся организации и различные подходы, раскрывающие сущность концепции, позволил сделать вывод о том, что природа организации такого типа до конца не изучена. В этой связи, возникает необходимость глубокого исследования данного явления со стороны научного сообщества и апробации в условиях работы российских предприятий. Бесспорно, что в условиях усиливающейся глобальной конкуренции преимуществом будут обладать предприятия, которые смогут, в первую очередь, рационально использовать уже имеющиеся знания и обеспечивать постоянный приток новых, непрерывно обучаться, тем самым развивая человеческий капитал, и, соответственно, накапливать интеллектуальный потенциал, то есть действовать согласно принципам самообучающейся организации.

Библиографический список

1. Авдошин С.М. Синергетические организации в экономике XXI века / С.М. Авдошин // Известия АИН им. А.М. Прохорова. Бизнес-информатика, 2006. – С. 55-67.
2. Акмаева Р.И. Менеджмент : учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. – М.: Директ-Медиа, 2018. – С. 440.
3. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2007. – С. 119-121.
4. Епифанова Н.Ш. От форсайт-исследований к форсайт-организациям / Н.Ш. Епифанова // Актуальные проблемы экономики и права, 2011. - №4. – С. 143-147.
5. Идрисова А.Р. Понятие самообучающейся организации / А.Р. Идрисова // Вестник Вятского государственного университета. – 2009. - № 1-4. – С. 115-117.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

7. Кипень Н.А. Формирование и развитие самообучающейся организации [Текст] : монография / Н.А. Кипень, В.П. Дудяшова, А.В. Денисова. – Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2008. – С. 199.
8. Кипень Н.А. Этапы становления самообучающейся организации / Н.А. Кипень. – Кострома : Изд-во КГТУ, 2012. – С. 109-112.
9. Максимов В.Н. Акмеология : учебник / под ред. В.Н. Максимов. – М. : РАГС, 2012. – С. 115-120.
10. Маслов В.И. Новая парадигма управления персоналом в XXI веке (статья) / В.И. Маслов // Социальное партнерство. – 2011. - № 1. – С. 8-11.
11. Мильнер Б.З. Управление знаниями в корпорациях : учебное пособие / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блиникова. – М. : Дело, 2006. – 304 с.
12. Обласова Л.С. Особенности становления образовательного учреждения как «обучающейся» организации / Л.С. Обласова // Омский научный вестник. – 2009. - № 1(75). – С. 123-126.
13. Семушкина С.Р. Концепция научающейся организации: теоретические основы и пути развития / С.Р. Семушкина // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - № 6. – С. 89-93.
14. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации : учебник / П. Сенге. – М.: Олимп-бизнес, 2003. – 384 с.
15. Спивак В.А. Обучающаяся организация / В.А. Спивак // Управление персоналом для менеджеров : учеб. пос. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/41788>
16. Сыротюк С.Д. Самообучающиеся организации как перспективная форма управления компетентностью персонала / С.Д. Сыротюк // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. - № 2(9). – С. 72-76.
17. Чуланова О.Л. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления / О.Л. Чуланова, Я.А. Тимченко // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №1 (2016) . – (<http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf>)
18. Garvin D. A Building a learning organization / D. Garvin // Harvard Business Review. – 1993. – Juli-August. – P. 78-91.
19. Pedler M. The Learning Company: A strategy for sustainable development / M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell // McGraw-Hill. – London, 1991.
20. Sirotkina N.V. Digital transformation methodology of industrial enterprises / Sirotkina N.V., Shkarupeta E.V., Shalnev O.G., Kolosova N.V., Pereslavytseva I.I., Popova O.A. // В сборнике: Proceedings of the Russian Conference on Digital Economy and Knowledge Management (RuDEcK 2020). Серия: ADVANCES IN ECONOMICS, BUSINESS AND MANAGEMENT RESEARCH . Voronezh, 2020. С. 606-610.

Поступила в редакцию – 11 ноября 2021 г.

Принята в печать – 21 ноября 2021 г.

Bibliography

1. Avdoshin S.M. Sinergeticheskie organizatsii v ekonomike KhKhI veka / S.M. Avdoshin // Izvestiya AIN im. A.M. Prokhorova. Biznes-informatika, 2006. – S. 55-67.
2. Akmaeva R.I. Menedzhment : uchebnik / R.I. Akmaeva, N.Sh. Epifanova, A.P. Lunev. – М. ; Direkt-Media, 2018. – S. 440.
3. Deming E. Vykhod iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i protsessami / E. Deming – М.: Al'pina Biznes Buks. – 2007. – S. 119-121.
4. Epifanova N.Sh. Ot forsayt-issledovaniy k forsayt-organizatsiyam / N.Sh. Epifanova // Aktual'nye problemy ekonomiki i prava, 2011. - №4. – S. 143-147.
5. Idrisova A.R. Ponyatie samoobuchayushchey organizatsii / A.R. Idrisova // Vestnik Vyatskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2009. - № 1-4. – S. 115-117.
6. Kibanov A.Ya. Upravlenie personalom organizatsii : uchebnik / Pod red. A.Ya. Kibanova. - 3-e izd., dop. i pererab. - М.: INFRA-M, 2005. – 638 s.

7. Kipen' N.A. Formirovanie i razvitie samoobuchayushcheysya organizatsii [Tekst] : monografiya / N.A. Kipen', V.P. Dudyashova, A.V. Denisova. – Kostroma : Izd-voKostrom. gos. tekhnol. un-ta, 2008. – S. 199.
8. Kipen' N.A. Etapy stanovleniya samoobuchayushcheysya organizatsii / N.A. Kipen'. – Kostroma : Izd-vo KGTU, 2012. – S. 109-112.
9. Maksimov V.N. Akmeologiya : uchebnik / pod red. V.N. Maksimov. – M. : RAGS, 2012. – S. 115-120.
10. Maslov V.I. Novaya paradigma upravleniya personalom v KhKhI veke (stat'ya) / V.I. Maslov // Sotsial'noe partnerstvo. – 2011. - № 1. – S. 8-11.
11. Mil'ner B.Z. Upravlenie znaniyami v korporatsiyakh : uchebnoe posobie / B.Z. Mil'ner, Z.P. Rumyantseva, V.G. Smirnova, A.V. Blinnikova. – M. : Delo, 2006. – 304 s.
12. Oblasova L.S. Osobennosti stanovleniya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya kak «obuchayushcheysya» organizatsii / L.S. Oblasova // Omskiy nauchnyy vestnik. – 2009. - № 1(75). – S. 123-126.
13. Semushkina S.R. Kontsepsiya nauchayushcheysya organizatsii: teoreticheskie osnovy i puti razvitiya / S.R. Semushkina // Problemy teorii i praktiki upravleniya. – 2005. - № 6. – S. 89-93.
14. Senge P. Pyataya distsiplina. Iskusstvo i praktika samoobuchayushcheysya organizatsii : uchebnik / P. Senge. – M.: Olimp-biznes, 2003. – 384 s.
15. Spivak V.A. Obuchayushchayasya organizatsiya / V.A. Spivak // Upravlenie personalom dlya menedzherov : ucheb. pos. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <https://marketing.wikireading.ru/41788>
16. Syrotyuk S.D. Samoobuchayushchiesya organizatsii kak perspektivnaya forma upravleniya kompetentnost'yu personala / S.D. Syrotyuk // Vektor nauki TGU. Seriya: Ekonomika i upravlenie. – 2012. - № 2(9). – S. 72-76.
17. Chulanova O.L. Korporativnoe obuchenie personala i metody ego otsenki: podkhody, instrumentariy, problemy i puti ikh preodoleniya / O.L. Chulanova, Ya.A. Timchenko // Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE» Tom 8, №1 (2016) . – (<http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf>)
18. Garvin D. A Building a learning organization / D. Garvin // Harvard Business Review. – 1993. – Juli-August. – P. 78-91.
19. Pedler M. The Learning Company: A strategy for sustainable development / M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell // McGraw-Hill. – London, 1991.
20. Sirotkina N.V. Digital transformation methodology of industrial enterprises / Sirotkina N.V., Shkarupeta E.V., Shalnev O.G., Kolosova N.V., Pereslavl'tseva I.I., Popova O.A. // V sbornike: Proceedings of the Russian Conference on Digital Economy and Knowledge Management (RuDEcK 2020). Seriya: ADVANCES IN ECONOMICS, BUSINESS AND MANAGEMENT RESEARCH . Voronezh, 2020. S. 606-610.

Received – 11 November 2021

Accepted for publication – 21 November 2021