

Научная статья

УДК 331.545

<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-3-15-21>

EDN HIAEBV

---

## Архитектура создания самообучающегося колледжа

---

**Оксана Карловна Минева**

*Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева,  
Астрахань, Россия, okmineva@rambler.ru*

---

**Аннотация.** Менеджмент знаний прочно завоевал место в мировой образовательной парадигме, выделяя жесткие (профессиональные) и гибкие (надпрофессиональные) навыки. Но высокая скорость технологических перемен существенно трансформирует ландшафт современного рынка труда, когда в течение ближайших десятилетий исчезнет до четверти традиционных профессий, а следом за ними существенно трансформируются и жесткие навыки (hard skills). Самым главным конкурентным преимуществом станет скорость восприятия и трансляция новых знаний, а также сформированные на их основе компетенции, особенно те, которые создают конкурентное преимущество. Ключевыми компетенциями постоянного развития станут гибкие компетенции (soft skills), часть из которых обогатится базовыми жесткими навыками. Традиционный консерватизм образовательной системы, долгий срок формирования образовательных стандартов обучения становится некоторым тормозом подготовки специалистов будущего. Если жесткие навыки можно формировать, опираясь на имеющуюся производственную базу (рабочие места будущего, которых пока нет), гибкие можно формировать уже сейчас, что актуализирует идею создания в учреждениях среднего профессионального образования самообучающихся пространств. Копирование идеи К. Арджириса не найдет положительного отклика, учитывая наши реалии и специфику поколения миллениалов, поколения Z и в дальнейшем поколения  $\alpha$ , поэтому она требует переосмысления. Представлены разработки по внедрению в учреждения среднего профессионального образования подходов к архитектуре создания самообучающегося колледжа. Данный подход может быть полезен для организаций среднего профессионального образования, разрабатывающих образовательную, управленческую и финансовую стратегии с целью распаковки экспертности педагогического сообщества.

**Ключевые слова:** менеджмент знаний, компетентностный подход, ключевые компетенции, сопротивление персонала, образовательная стратегия, самообучающийся колледж

**Для цитирования:** Минева О. К. Архитектура создания самообучающегося колледжа // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 3. С. 15–21. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-3-15-21>. EDN HIAEBV.

Original article

---

## A self-learning college creation architecture

---

**Oksana K. Mineva**

*Astrakhan Tatishchev State University,  
Astrakhan, Russia, okmineva@rambler.ru*

---

**Abstract.** The competence approach has firmly gained its place in the world educational paradigm, distinguishing rigid (professional) and flexible (supra professional) skills. But the high speed of technological changes will significantly transform the landscape of the modern labor market, when within the next decades up to a quarter of traditional professions will disappear, and hard skills will be significantly transformed after them. The most important competitive advantage will be the speed of perception and translation of new knowledge, as well as competencies formed on their basis. The key competences for continuous development will be flexible competences (soft skills), some of which will be enriched with basic hard skills. The traditional conservatism of the educational system, the long period of formation of educational standards of training becomes a certain brake on the training of specialists of the future. If rigid skills can be formed based on the existing production base (jobs of the future, which do not exist yet), flexible skills can be formed now. This actualizes the idea of creating self-learning spaces in secondary vocational education institutions. Copying Chris Argyris' idea will not find a positive response, given our realities and the specifics of the Millennial generation, Z generation and later  $\alpha$  generation, it will be a good idea to create self-learning spaces in secondary

vocational education institutions. The author's developments on the implementation of approaches to the formation of the model of a self-learning college in the institution of secondary vocational education are presented. This approach can be useful for secondary vocational education organizations developing educational, managerial and financial strategies in order to unpack the expertise of the teaching community.

**Keywords:** knowledge management, competency-based approach, key competencies, staff resistance, educational strategy, self-learning college

**For citation:** Mineva O. K. A self-learning college creation architecture. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2024;3:15-21. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-3-15-21>. EDN HIAEBV.

### **Введение**

В России в последние года наблюдается бурное развитие системы среднего профессионального образования (СПО). По данным Министерства просвещения Российской Федерации, в настоящее время на территории страны функционирует более 3,6 тыс. образовательных учреждений СПО с общей численностью около 3,5 млн студентов. Уровень финансирования системы СПО в стране составляет 0,3 % ВВП, что сопоставимо с уровнем таких стран, как Австрия и Франция, и превышает расходы Германии, Японии, Великобритании, Республики Корея [1]. Зафиксирован высокий уровень образованности педагогических кадров, среди которых практически 90 % имеют высшее профессиональное образование. Вместе с тем, как и для учреждений высшего профессионального образования, может быть отмечена проблема некоторой оторванности педагогического состава от личной практики работы или стажировки на профильных предприятиях.

### **Материалы исследования**

Современные реалии требуют более высокой скорости удовлетворения запросов быстро меняющегося рынка труда и существенного сокращения сроков подготовки специалистов среднего звена и квалифицированных рабочих без ущерба качеству их подготовки с учетом формирования новых компетентностных требований.

Для удовлетворения этих потребностей реализуется Федеральный проект «Профессионалитет», предполагающий формирование образовательно-производственных центров и образовательных кластеров СПО. Федеральный проект «Профессионалитет» – одна из инициатив социально-экономического развития страны до 2030 г., инициированных Президентом России В. Путиным. Согласно плану, к 2028 г. должно быть подготовлено около 1 млн специалистов и квалифицированных рабочих для обеспечения безопасности, суверенитета и конкурентоспособности страны по ключевым отраслям экономики. На первом этапе (2022 г.) было заявлено участие по 8-и пилотным отраслям, выделено значительное финансирование и достигнуты определенные результаты, позволяющие создавать универсальную систему национальных

чемпионатов, более отвечающую задачам по формированию компетенций, направленных на запросы современного производства и экономики России, а также импортозамещения, чем, например, WorldSkills или «Абилимпикс».

Форсированное внедрение инициатив федерального проекта «Профессионалитет» требует ускорения освоения новых компетенций педагогическим сообществом. Это диктует необходимость стимулирования инициативы «снизу» – от отдельных педагогических групп в содружестве с работодателями до студенческого актива – через формирование системы прогнозирования компетенций будущего.

Теоретической базой формирования модели самообучающегося колледжа стали работы в области самообучающейся организации, трансфера знаний и стратегического инструментария таких авторов, как К. Арджирис [2], Б. Дж. Брейем [3], Д. Гарвин [4], А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова [5], П. Сенге [6], Т. Хиротака, Н. Икуджиро [6] и др.

В качестве базы принятия решений нам представляется возможным использование «Атласа будущих профессий», заявляемого в качестве альманаха перспективных отраслей и профессий на ближайшие 15–20 лет для России, созданного на основе обширного исследования «Форсайт компетенций 2030» Агентства стратегических инициатив и Московской школой управления «Сколково».

### **Обоснование выбора вводных для создания самообучающегося колледжа**

Для понимания логики построения самообучающегося колледжа проведем небольшой экскурс в теоретические разработки признанных в данном вопросе ученых (табл. 1).

Обобщив представленные определения российских и зарубежных авторов, предложим авторскую дефиницию самообучающейся организации, в которую, на наш взгляд, следует ввести и позиции лидерства перемен, т. к. еще П. Друкер считал, что «Выживают только лидеры перемен – те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности» [10, с. 23].

*Самообучающаяся организация* – это организация, в которой каждый сотрудник считает себя

лидером перемен, опирающимся на ресурсную базу, внутреннюю мотивацию к саморазвитию и знаниевые активы коллег с целью глобального повышения конкурентоспособности организации.

Таблица 1

Table 1

**Обзор основных определений понятия самообучающейся организации**

**Overview of the main definitions of the self-learning organization**

Автор	Определение самообучающейся организации
К. Арджирис, 1950 г.	«...это организация, способная учиться на своих ошибках, извлекать из этого опыт и за счет этого предсказывать свое будущее, а значит – участвовать в его формировании...» [2, с. 132]
П. Сенге, 1990 г.	«...это организация, в которой сотрудники постоянно расширяют свои возможности создания результатов, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как «учиться вместе»...» [6, с. 38]
Д. Гарвин, 1993 г.	«...это организация, которая успешно создает, приобретает и передает знания и идеи, и корректирует в соответствии с ними свои действия» [4, с. 53]
Р. Миллер и Д. Стюарт, 1999 г.	«...особенность самообучающейся организации – это четко определенные процессы определения, создания, овладения, распределения знания, и люди действуют на их основе...» [7, с. 289]
Н. Кипень, 2007 г.	«...искусственно созданная организационная система, функционирующая на следующих принципах: 1) динамичность самих принципов работы организации, которые вырабатываются и совершенствуются путем приобретаемого опыта согласно изменениям и требованиям внешней среды; 2) преобладание групповой формы организации труда; 3) совершенствование внутрифирменных коммуникаций на основе активного вовлечения работников в процесс принятия решений; 4) нацеленность деятельности на приращение корпоративных знаний...» [8, с. 34]
А. Степанов, Н. Рыбин, Е. Потехина, 2023 г.	«...организация, в которой будущее зависит от каждого работника, которым создаются условия для персонального непрерывного эффективного саморазвития, а также мотивации к освоению и внедрению в свою профессиональную деятельность инновационных знаний, умений и навыков...» [9, с. 30]

Ключевыми для понимания представленной выше авторской дефиниции выступают знаниевые активы. Именно неявные знания, а точнее их практическое воплощение – ключевые компетенции,

формирующие уникальные навыки, выступают надежным гарантом конкурентоспособности организации (табл. 2).

Таблица 2

Table 2

**Обзор основных определений понятия ключевых компетенций**

**Overview of the main definitions of the key competence**

Автор	Определение ключевой компетенции
К. Эндрюс, 1987 г.	«...отличительные компетенции организации – это больше, чем то, что она может делать; это то, что она может делать особенно хорошо...» [11, с. 34]
К. Прахалад, Г. Хэмел, 1990 г.	«...это коллективное обучение в организации... сочетание потоков технологий... организация работы и снабжение ценностями» [12, с. 53]
В. Ефремов., И. Ханьков, 2003 г.	«...это компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей доли потребительной стоимости, коллективного знания, позволяющего организовывать и управлять использованием компетенций и способностей низших иерархических уровней...» [13, с. 28]
Г. Белякова, Е. Сумина, 2015 г.	«...это не имитируемые конкурентами параметры внутренней среды, базирующиеся на основе эффективного взаимодействия элементов человеческого и организационного капитала, преобразующие факторы временного конкурентного преимущества и обеспечивающие рост рыночного капитала на основе формирования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия...» [14]

Актуальностью разработки самообучающейся организации именно для учреждений СПО может стать масштабное исследование международной консалтинговой корпорации Deloitte (2018 г.), согласно которому:

– период устаревания профессиональных технических навыков равен приблизительно 2-м годам;

– 37 % работающего населения готовы / вынуждены будут менять свое карьерное направление в течение ближайших 5-и лет;

– каждый пятый миллениал считает строительство карьеры приоритетным в своей жизни;

– к 38-и годам миллениалы поменяют за свою карьеру 10–12 рабочих мест [15].

Основными потребителями образовательных услуг учреждений СПО выступают представители поколения Z, а перспективными наставниками для них являются представители миллениалов.

Особенности представителей поколения миллениалов:

– желание работать не только за деньги – они мотивируются работой с целью и смыслом;

– важность подхода «снизу вверх», т. к. для них приоритетным является наставничество и равенство (руководство для них – это тренер, а не статус).

Таким образом, посредством метода научного прогнозирования для создания архитектуры самообучающегося колледжа предложим механизмы идентификации ключевых компетенций профессий будущего и трансфера их среди педагогического коллектива и обучающихся с целью опережающего характера формирования конкурентоспособности образовательной организации.

### Моделирование архитектуры создания самообучающегося колледжа

Одной из позиций повышения конкурентоспособности организации выступает принцип обучения настоящих и будущих потребителей. В связи с этим современному учреждению СПО в рамках реализации федерального проекта «Профессионалитет» необходимо не только создавать образовательно-производственные центры с действующими предприятиями реального сектора экономики, но и работать на опережение, а именно – знакомить их с перспективными трендами развития соответствующих отраслей и профессий на ближайшие 15–20 лет. Сделать это возможно через идентификацию «образовательных ниш» ближайших 5-и лет. Используя «Атлас будущих профессий» в тесном содружестве с предприятиями реального сектора экономики, подобрать максимально понимаемые по содержанию профессии будущего и делать попытки по адаптации их к современным, имеющим утвержденный образовательный стандарт. Естественно, принятие федерального образовательного стандарта – дело очень трудоемкое и затратное, и готовых

рабочих мест будущего в действительности пока не существует, но «Атлас будущих профессий» содержит понятный для современного восприятия перечень гибких компетенций (soft skills), которые уже сегодня можно внедрять в образовательный процесс, вначале не у обучающихся, а у педагогов.

Концепция самообучающегося колледжа напоминает двухконтурную модель обучения К. Арджириса, когда в рамках первого контура мы проводим обучение новым или модернизацию имеющихся гибких навыков у педагогического сообщества, а в рамках второго контура начинаем формирование гибких навыков у обучающихся.

#### Этап 1. Определение образовательной ниши.

Учитывая специфику поколения миллениалов и их стремление к сопричастности (инициатива «снизу»), проводя для них форсайт-сессии, мозговые штурмы и другие схожие активности, руководство колледжа запускает процесс идентификации образовательной привлекательности существующих программ (PESTEL и аналоги), оценки их ценности в сравнении с другими учреждениями СПО (Value Proposition), выявления слабых и сильных сторон (SWOT-анализ и аналоги).

Матрица работы – поиск ответов на следующие вопросы:

1. Какие специальности сегодня наиболее востребованы в колледже?

2. Какие прогнозы профессионального развития специальностей в ближайшие 5 лет (образовательная ниша) с использованием планов социально-экономического развития региона и «Атласа будущих профессий»?

3. Какие рабочие специальности следует открывать в рамках федеральной программы «Профессионалитет» / партнеры в регионе / заказчик реального сектора экономики?

#### Этап 2. Определение ключевой компетенции.

На данном этапе проводится глубокая форсайт-сессия по определению ключевой компетенции колледжа (и отдельных образовательных программ-лидеров), которая обеспечивает конкурентное преимущество «здесь и сейчас», а также «в перспективе».

Для работы с «перспективой» следует придерживаться основополагающих свойств ключевой компетенции (по теории Ф. Котлера): ценность (компетенция должна быть редкой и незаменимой); уникальность (исключение копирования); доступность (колледж должен быть в состоянии ей пользоваться).

Разберем подробнее свойства ключевой компетенции применительно к учреждению СПО.

*Ценность* – компетенция будущего (из «Атласа профессий будущего») в настоящее время будет редкой, потому что ее наполняемость, механизм формирования и фонды оценочных средств будут формиро-

ваться в колледже, а не спускаться «сверху».

*Уникальность* – компетенция является уникальной, т. к. создание ее во многом будет определяться требованиями пока не существующего работодателя, но апробирована в реальных условиях.

*Доступность* – выбор метода трансфера знаний регулируется конкретным учреждением.

Матрица работы – поиск ответов на следующие вопросы:

1. Какие компетенции сегодня можно назвать ключевыми?
2. Какие ключевые компетенции можно предсказать в ближайшие 5 лет?

3. Выявление «дефицита» имеющихся компетенций / источники покрытия.

*Этап 3. Определение способа, ресурсов, времени формирования и KPI достижения.*

На этом этапе (табл. 3) проводится проработка образовательных технологий формирования новой или модернизированной ключевой компетенции; определяется ресурсное обеспечение этого процесса (финансы, тайминг, персоналии); понимание конечной ценности для потребителя (внешнего и внутреннего) компетенции; показатели ее сформированности (KPI достижения).

Таблица 3

Table 3

### Формирование ключевой компетенции

#### Formation of the key competence

Параметр	Показатель
Образовательная ниша	
Ключевая компетенция	
Способ формирования ключевой компетенции	
Время формирования ключевой компетенции	
KPI формирования ключевой компетенции	

Заполнение табл. 3 позволяет визуализировать этап 3 и получить исходные данные для процесса стратегического планирования совершенствования образовательного процесса.

*Этап 4. Трансфер ключевой компетенции (первый контур обучения).*

На данном этапе происходит закладка будуще-

го прообраза (видение) самообучающегося колледжа. Трансфер знаний в любой компании – это всегда сложный процесс по определению знаний сотрудников, которые могут и готовы стать реальными наставниками для коллектива колледжа (табл. 4).

Таблица 4

Table 4

### Трансфер ключевой компетенции (первый контур обучения)

#### Transfer of key competence (the first training circuit)

Параметр	Показатель	Наставники
Образовательная ниша		
Ключевая компетенция		
Способ трансфера ключевой компетенции		
Время трансфера групповой ключевой компетенции		
KPI формирования групповой ключевой компетенции		

Для идентификации этих сотрудников (предпочтительно миллениалов) можно использовать экспертные площадки по определению степени развития уже существующих и интересных колледжу компетенций (например, АНО «Россия – страна возможностей»), методику мотивационных типов личности В. И. Герчикова (профессиональный тип личности) и другие способы. Сложен и выбор способа трансфера ключевой компетенции для педагогического сообщества (воркшопы, мастер-классы, сторителлинги и т. д.). Данный этап также должен

определять ресурсное обеспечение этого процесса (финансы, тайминг, персоналии).

Этот этап позволяет определить основные параметры первого контура обучения – обучения педагогического сообщества – представителей миллениалов, что позволит нам включить их в проект изначально (инициатива «снизу» поддерживается и на этом этапе), снизив сопротивление организационным переменам.

*Этап 5. Трансфер ключевой компетенции (второй контур обучения).*

Обученные педагоги (представители миллениалов) более близки ментально и по использованию современных гаджетов к обучающимся (представителям Z и в дальнейшем поколению  $\alpha$ ), поэтому они могут в кратчайшие сроки и, учитывая специфику клипового мышления, через геймификационные образовательные технологии передать новые знания лидерам студенческого сообщества, кото-

рые в дальнейшем через образовательную технологию «Равный обучает равного» распространят эти знания среди своих сверстников, что позволит им сформировать новую компетенцию. Параллельно с усовершенствованием образовательных программ и фондов оценочных средств начнется формирование ключевой компетенции в рамках учебного процесса (табл. 5).

Таблица 5

Table 5

### Трансфер ключевой компетенции (второй контур обучения)

#### Transfer of key competence (second learning circuit)

Параметр	Показатель	Лидеры студенческого сообщества
Образовательная ниша		
Ключевая компетенция		
Способ трансфера ключевой компетенции студенческим лидерам		
Время трансфера групповой ключевой компетенции студенческим лидерам		
KPI формирования групповой ключевой компетенции у студенческих лидеров		
Способ трансфера ключевой компетенции		
Время трансфера групповой ключевой компетенции		
KPI формирования групповой ключевой компетенции		

Визуализация второго контура обучения позволит нам определить тайминг формирования ключевой компетенции (soft skills) для отдельной образовательной программы, что дает возможность работы образовательного учреждения на опережение по потенциальному запросу работодателей, а также подготовки работодателей к приходу на рабочие места уже подготовленных к новым задачам сотрудников, модернизируя под потребности будущего собственные рабочие места и стратегии развития организаций.

### Заключение

В любой экономической формации образование должно выступать флагманом развития общества. В момент коренной перестройки технологического уклада, угрозы смены восприятия реальности через создание альтернативной виртуальной реальности, высокой скорости изменения ландшафта рынка труда следует модернизировать и традиционные

подходы к менеджменту знаний в образовательных учреждениях. Менеджмент знаний образовательного учреждения должен сделать выбор в сторону работы «на опережение». Пока создаются прогрессивные рабочие места, существенно отличающиеся от традиционных, разрабатываются новые образовательные стандарты, образовательные учреждения могут и должны уже сейчас начать работу по формированию новых гибких навыков у педагогического сообщества и студенчества. В качестве ориентира можно выбрать «Атлас будущих профессий», содержащий описание навыков, которые будут характерны для них. Образовательные учреждения, в свою очередь, должны учитывать специфику тех поколений, которые в новой реальности становятся провайдерами новых гибких навыков. Для успешного осуществления этого подхода в образовательном учреждении должна быть создана поистине самообучающаяся среда, архитектура создания которой представлена в настоящей статье.

### Список источников

1. Шугаль Н. Б., Кузнецова В. И., Кузьмичева Л. Б. и др. Среднее профессиональное образование в России: статистический обзор. М.: НИУ ВШЭ, 2022. 72 с.
2. Арджирис К. Организационное научение / пер. с англ. М.: Инфра-М, 2004. 562 с.
3. Брейем Б. Дж. Создание самообучающейся организации / пер. с англ. СПб.: Нева, 2003. 128 с.
4. Гарвин Д. Создание обучающейся организации // Управление знаниями / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес

- Букс, 2006. 234 с.
5. Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо, 2008. 400 с.
6. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / пер. с англ. Ю. Константиновой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 496 с.
7. Хиротака Т., Икуджиро Н. Компания-создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских

фирмах / пер. с англ. А. Трактинского. М.: Олимп-Бизнес, 2021. 384 с.

8. Кипень Н. А. Формирование и развитие самообучающейся организации: моногр. Кострома: Изд-во КГТУ, 2008. 201 с.

9. Степанов А., Рыбин Н., Потехина Е. Самообучающаяся организация как инструмент управления развитием человеческого капитала // Экон. системы. 2023. Т. 16. № 1 (60). С. 24–34.

10. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. Н. М. Макаровой. М.: Вильямс, 2007. 134 с.

11. Andrews K. *The concert of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: Irvin, 1987. 218 p.

12. Хэмел Г., Прахалад К. Стратегическая гибкость / пер. с англ. СПб.: Питер, 2005. 384 с.

13. Ефремов В. С., Ханыков И. А. Развитие компании на основе использования ключевых компетенций // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 5. С. 26–38.

14. Белякова Г., Сумина Е. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия // Исследовано в России. 2015. URL: <http://zhurnal.mipt.ru> (дата обращения: 03.03.2024).

15. Аузан А. А., Бахтигараева А. И. и др. Мифы и реальность о поколении зумеров. М.: Изд-во Ин-та нац. проектов; ГК ЛАНИТ, 2022. 74 с.

## References

1. Shugal' N. B., Kuznetsova V. I., Kuz'micheva L. B. i dr. *Srednee professional'noe obrazovanie v Rossii: statisticheskii obzor* [Secondary vocational education in Russia: statistical overview]. Moscow, NIU VShE, 2022. 72 p.

2. Argyris C. *On organizational learning*. Wiley-Blackwell, 1999. 480 p. (Arzhiris K. Organizatsionnoe nauchenie / per. s angl. M.: Infra-M, 2004. 562 s.).

3. Braham B. J. *Creating a learning organization*. Crisp Pub Ink, 1995. 104 p. (Breiem B. Dzh. Sozdanie samoobuchaiu-shcheisia organizatsii / per. s angl. SPb.: Neva, 2003. 128 s.).

4. Garvin D. *Building a Learning Organization. Knowledge management*. Harvard Business Review, 1998. 223 p. (Garvin D. Sozdanie obuchaiushcheisia organizatsii // Upravlenie znaniiami / per. s angl. T. Gutnikovoi. M.: Al'pina Biznes Buks, 2006. 234 s.).

5. Gaponenko A. L., Orlova T. M. *Upravlenie znaniiami. Kak prevratit' znaniia v kapital* [Knowledge management. How to turn knowledge into capital]. Moscow, Eksmo Publ., 2008. 400 p.

6. Senge P. *The fifth discipline. New York, Paperback – Deckle Edge*, 2006. 445 p. (Senge P. Piataia distsiplina. Iskustvo i praktika obuchaiushcheisia organizatsii / per. s angl. Iu. Konstantinovoi. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2018. 496 s.).

7. Hirotaka Takeuchi, Ikujiro Nonaka. *The knowledge – creating company*. New York; Oxford: Oxford university press, 1995. 304 p. (Khirota T., Ikudzhiro N. Kompaniia-sozdatel' znaniia. Zarozhdenie i razvitie innovatsii v iaponskikh firmakh / per. s angl. A. Traktinskogo. M.: Olimp-Biznes, 2021. 384 s.).

8. Kipen' N. A. *Formirovanie i razvitie samoobuchaiushcheisia organizatsii: monografiia* [Formation and

development of a self-learning organization: monograph]. Kostroma, Izd-vo KGTU, 2008. 201 p.

9. Stepanov A., Rybin N., Potekhina E. Samoobuchaiushchaisia organizatsiia kak instrument upravleniia razvitiem chelovecheskogo kapitala [Self-learning organization as a tool for managing the development of human capital]. *Ekonomicheskie sistemy*, 2023, vol. 16, no. 1 (60), pp. 24-34.

10. Drucker P. *Management challenges for the 21st century*. Harper Business, 1999. 207 p. (Druker P. Zadachi menedzhmenta v XXI veke / per. s angl. N. M. Makarovoi. M.: Vil'iams, 2007. 134 s.).

11. Andrews K. *The concert of Corporate Strategy*. Homewood, Ill, Irvin, 1987. 218 p.

12. Hamel G., Prahalad C. K. *Strategic flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. Wiley, 1999. 416 p. (Khemel G., Prakhald K. Strategicheskaiia gibkost' / per. s angl. SPb.: Piter, 2005. 384 s.).

13. Efreinov V. S., Khanykov I. A. Razvitie kompanii na osnove ispol'zovaniia kluchevykh kompetentsii [Company development based on the use of key competencies]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2003, no. 5, pp. 26-38.

14. Belyakova G., Sumina E. Kluchevye kompetentsii kak osnova ustoichivogo konkurentnogo preimushchestva predpriiatiia [Key competencies as the basis for a sustainable competitive advantage of an enterprise]. *Issledovano v Rossii*, 2015. Available at: <http://zhurnal.mipt.ru> (accessed: 03.03.2024).

15. Auzan A. A., Bakhtigaraeva A. I. i dr. *Mify i real'nost' o pokolenii zumerov* [Myths and Reality about the buzzer generation]. Moscow, Izd-vo Instituta natsional'nykh proektov; GK LANIT, 2022. 74 p.

Статья поступила в редакцию 11.04.2024; одобрена после рецензирования 20.05.2024; принята к публикации 11.09.2024  
The article was submitted 11.04.2024; approved after reviewing 20.05.2024; accepted for publication 11.09.2024

## Информация об авторе / Information about the author

**Оксана Карловна Минева** – доктор экономических наук, профессор; профессор кафедры менеджмента; Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева; [okmineva@rambler.ru](mailto:okmineva@rambler.ru)

**Oksana K. Mineva** – Doctor of Economic Sciences, Professor; Professor of the Department of Management; Astrakhan Tatishchev State University; [okmineva@rambler.ru](mailto:okmineva@rambler.ru)

