

Мурадов Сергей Владиленович

студент

ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»

г. Москва

Научный руководитель

Ермаков Дмитрий Николаевич

почётный работник высшего профессионального образования РФ,

почётный работник науки и техники РФ,

д-р экон. наук, д-р полит. наук, канд. ист. наук,

академик Российской академии естественных наук (РАЕН),

профессор, профессор

ФГБОУ ВО «Московский государственный

университет им. М.В. Ломоносова»

г. Москва

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

***Аннотация:** в статье рассматриваются современные методы повышения квалификации персонала в контексте цифровой трансформации и развития рынка дополнительного профессионального образования. Анализируются классические и деятельностные формы обучения, цифровые форматы, саморазвитие и система корпоративного образования, их влияние на человеческий потенциал организации. На основе данных Businessstat, Росстата и ВЦИОМ показаны макроуровневые тенденции развития ДПО и эволюция установок работников к обучению в течение жизни. Выявлен разрыв между декларируемой значимостью постоянного обучения и реальным участием в программах, обоснованы управленческие последствия для системы управления персоналом.*

***Ключевые слова:** повышение квалификации, дополнительное профессиональное образование, цифровое обучение, корпоративное образование, управление персоналом, человеческий потенциал.*

Развитие человеческих ресурсов (human resources – человеческий капитал организации как совокупность знаний, навыков и мотивации работников) становится ключевым фактором конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики и ускоряющихся технологических изменений. А. В. Ванкевич подчеркивает, что система управления человеческими ресурсами должна опираться на принцип непрерывного обучения и целенаправленного развития компетенций, а не только на администрирование кадровых процедур [1, с. 25]. В этих условиях повышение квалификации перестает быть формальной обязанностью раз в несколько лет и превращается в стратегический инструмент обновления знаний и поддержания адаптивности персонала [2, с. 47]. При этом сами методы обучения радикально меняются: от разовых очных курсов к гибким цифровым формам, индивидуальным траекториям и интеграции обучения в повседневную трудовую деятельность [3, с. 553]. Таким образом, современная система повышения квалификации представляет собой комплекс взаимосвязанных форм и методов, встроенных в общую стратегию управления персоналом организации [4, с. 88].

Под повышением квалификации в современной трактовке понимается не только освоение краткосрочных программ дополнительного профессионального образования (ДПО), но и более широкий спектр образовательных практик, направленных на обновление и углубление профессиональных компетенций на основе уже имеющегося образования [5, с. 55]. А. С. Белогоров предлагает рассматривать профессиональное развитие как многомерный процесс, включающий формальное обучение, неформальное образование (обучение через практику и обмен опытом) и саморазвитие работника [5, с. 2]. Такой подход согласуется с концепцией «обучения в течение всей жизни» (lifelong learning – идея о том, что человек учится непрерывно на протяжении всего жизненного пути), когда граница между «учебой» и «работой» постепенно размывается [6, с. 47]. Е. Л. Кудрина и В. И. Ярных подчеркивают, что в рамках системы корпоративного образования необходимо сочетать различные форматы – от традиционных курсов до цифровых платформ и проектного обучения [3, с. 90]. Следовательно, анализ

современных методов повышения квалификации требует учитывать как институциональные формы ДПО, так и внутриорганизационные практики обучения персонала [7, с. 59].

Одним из ключевых драйверов трансформации методов повышения квалификации является цифровизация бизнес-процессов и управленческих решений. О. Ю. Брюхова и Н. Н. Старцева отмечают, что цифровая трансформация создает двойной запрос: организациям необходимы новые цифровые компетенции работников, а системы обучения должны использовать цифровые технологии как основной инструмент реализации образовательных программ [2, с. 552]. Цифровое обучение, по Г. Г. Дерябиной и Н. В. Трубниковой, выступает не просто альтернативой традиционным формам, а новым трендом корпоративного образования, обеспечивающим масштабируемость, гибкость и персонализацию обучения (настройку под потребности конкретного работника) [7, с. 2486]. Е. А. Семионова и Г. С. Токарева подчеркивают, что государственные программы цифровизации экономики прямо стимулируют развитие рынка ДПО, в том числе в части курсов по цифровым компетенциям, управлению данными и использованию искусственного интеллекта [6, с. 61]. В результате цифровые решения – платформы дистанционного обучения, вебинары, онлайн-курсы, симуляторы – становятся неотъемлемой частью системы повышения квалификации персонала [8, с. 447].

А. С. Белогоров предлагает выделять несколько крупных групп современных методов профессионального развития: саморазвитие, деятельностное развитие и классические формы обучения, модернизированные с учетом цифровых технологий [5, с. 4]. Саморазвитие включает инициативное освоение новых знаний и навыков работником на основе личных образовательных целей, в том числе через онлайн-курсы, профессиональные сообщества и самостоятельное изучение литературы [5, с. 5]. Деятельностное развитие (обучение через деятельность) предполагает включение сотрудников в специальные проекты, ротации, участие в кросс-функциональных командах, где обучение происходит в процессе решения реальных задач организации [9, с. 236]. Классические формы обучения – курсы, семинары, тренинги – по-прежнему широко применяются, но их формат

меняется: усиливается практическая направленность, используется смешанное обучение и элементы геймификации (игровых механизмов для повышения вовлеченности) [4, с. 56]. Такая кластеризация позволяет организациям осознанно конструировать портфель методов повышения квалификации, соответствующий стратегическим задачам и ресурсным возможностям [3, с. 92].

Методы саморазвития особенно востребованы в условиях быстрого обновления знаний, когда организация физически не успевает формализовать все потребности в обучении в виде курсов и программ. А. С. Белогоров отмечает, что работодатели все активнее стимулируют индивидуальное обучение сотрудников: предоставляют доступ к библиотекам онлайн-курсов, компенсируют часть стоимости внешних программ, разрабатывают корпоративные рекомендации по самообразованию [5, с. 8]. Важным инструментом становится микрообучение (*microlearning* – короткие учебные модули длительностью 5–15 минут, встроенные в рабочий график), позволяющее дозированно обновлять знания без длительного отрыва от работы [2, с. 560]. Такие методы хорошо сочетаются с подходом, ориентированным на развитие «мягких навыков» (*soft skills* – коммуникация, командная работа, управление временем), которые трудно формализовать в виде разовых курсов [1, с. 145]. Вместе с тем, акцент на саморазвитии порождает риск роста неравенства между высоко мотивированными работниками и теми, кто не готов инвестировать личное время и ресурсы в обучение, что требует от HR-службы целенаправленной поддержки и мотивации персонала [5, с. 10].

Деятельностные методы – обучение в действии – позволяют связать развитие компетенций с решением конкретных задач организации. А. В. Прокопьев и Т. Н. Чернышова показывают, что участие работников в проектных командах, процессах непрерывного улучшения и внедрении инноваций непосредственно способствует росту их человеческого потенциала, то есть способности устойчиво обеспечивать высокий результат в меняющихся условиях [9, с. 238]. К таким методам относятся наставничество (*mentoring* – передача опыта от более опытного сотрудника к менее опытному), коучинг (*coaching* – сопровождение, ориентированное на раскрытие потенциала работника через вопросы и обратную связь),

рабочие стажировки и временные перемещения (job rotation – временный перевод на другую должность или участок работы) [1, с. 180]. Преимущество деятельностных методов состоит в высокой степени приближенности обучения к реальным условиям труда и возможности развивать одновременно профессиональные и управленческие компетенции [9, с. 240]. В то же время их эффективность зависит от качества управленческих практик и культуры организации: при формальном подходе такие методы могут превратиться в простое перераспределение нагрузки без выраженного образовательного эффекта [4, с. 58].

Классические методы обучения – очные и дистанционные курсы, семинары, тренинги – сохраняют значимую роль, но подвергаются серьезной модернизации. К. П. Санатина и С. А. Ярушева отмечают, что традиционные программы повышения квалификации становятся более адресными, ориентированными на конкретные профессиональные стандарты и компетентностные модели организации [4, с. 55]. Вместо универсальных лекционных курсов активно применяются практико-ориентированные тренинги, разбор кейсов, моделирование рабочих ситуаций [9, с. 242]. По наблюдениям Е. Л. Кудриной, в систему корпоративного образования все чаще включаются модульные программы, в которых сотрудники могут выбирать набор модулей в зависимости от индивидуального плана развития [3, с. 94]. Существенное влияние оказывает и распространение смешанного формата (blended learning – сочетание онлайн и офлайн обучения), позволяющего совмещать гибкость цифровой среды с преимуществами живого взаимодействия [7, с. 2490]. Таким образом, классические методы не исчезают, а интегрируются в более сложные образовательные конструкции.

Цифровые технологии стали инфраструктурной основой значительной части современных методов повышения квалификации. О. Ю. Брюхова и Н. Н. Старцева показывают, что организации переходят от разрозненных курсов к созданию цифровых экосистем обучения на базе LMS (Learning Management System – системы управления обучением), в которых фиксируются траектории развития и результаты сотрудников [2, с. 557]. Г. Г. Дерябина и Н. В. Трубникова подчеркивают, что цифровое обучение позволяет

масштабировать корпоративные программы, снижать удельные затраты на обучение одного работника и учитывать различия в исходном уровне компетенций через адаптивные курсы [7, с. 2494]. Ч. А. Шабурдаев отмечает, что ключевым преимуществом цифровых технологий в ДПО является возможность оперативно обновлять контент и быстро запускать новые программы по запросу работодателей [8, с. 448]. Вместе с тем автор обращает внимание на проблемы цифрового разрыва (неравного доступа к технике и интернету) и дефицита цифровых педагогических компетенций преподавателей, что снижает эффективность внедряемых решений [9, с. 449]. Таким образом, цифровизация создает как возможности, так и новые риски в сфере повышения квалификации персонала.

На макроуровне динамика развития рынка дополнительного профессионального образования (ДПО – программы для уже работающих специалистов, направленные на обновление и углубление их квалификации) подтверждает рост значимости современных форм повышения квалификации. Согласно демо-версии отчета *Businessstat*, в 2020–2024 гг. число учащихся программ ДПО в России увеличилось примерно на 28% и достигло около 8,5 млн человек [10]. Такой прирост нельзя объяснить только «модой» на обучение: он отражает устойчивый запрос со стороны реального сектора экономики, где работодатели сталкиваются с дефицитом квалифицированных кадров и вынуждены активно доучивать сотрудников под изменяющиеся технологические и регуляторные условия [10]. Дополнительно на спрос влияет изменение возрастной структуры рабочей силы: растет доля работников среднего и старшего возраста, для которых ДПО становится основным каналом профессионального обновления и адаптации к цифровой трансформации рабочих мест [10]. В обзоре подчеркивается, что наиболее заметный всплеск интереса к программам ДПО пришелся на 2022 г., когда значительная часть работников оказалась перед необходимостью либо переобучения, либо существенного обновления компетенций, прежде всего в сфере информационных технологий и цифровых сервисов [10]. Важная тенденция состоит в увеличении доли программ, связанных с цифровыми компетенциями, управлением проектами и анализом данных, что напрямую отражает запрос бизнеса на работников,

способных эффективно действовать в цифровой среде и работать с большими массивами информации [6, с. 63]. Для организаций эти данные означают, что конкуренция за обучающиеся ресурсы – качественные цифровые курсы, экспертов-практиков, партнерские программы с провайдерами ДПО – будет усиливаться, а простое отсутствие собственной продуманной политики в области развития персонала становится фактором стратегического риска [10].

Официальная статистика дополнительно подтверждает институционализацию ДПО для отдельных категорий персонала, прежде всего государственных гражданских и муниципальных служащих, для которых повышение квалификации закреплено нормативно. В специальном сборнике Росстата, посвященном дополнительному профессиональному образованию кадров государственной гражданской и муниципальной службы в 2021 году, фиксируется не эпизодическое, а систематическое участие служащих в программах повышения квалификации и профессиональной переподготовки, при этом данные дифференцированы по категориям должностей, ведомственной принадлежности и уровням власти [11]. Анализ показывает, что преобладающей формой остается именно повышение квалификации, тогда как доля программ профессиональной переподготовки существенно ниже, что указывает на ориентацию системы преимущественно на обновление компетенций в рамках уже сложившейся специализации, а не на радикальную смену профессиональной траектории [11]. По сути, ДПО для госслужащих закрепляет модель «углубления» и «осовременивания» существующих компетенций (например, в управлении, правоприменении, работе с населением), а не модель массовой переквалификации [1, с. 210]. Для организаций государственного сектора это означает необходимость не ограничиваться формальным выполнением нормативов по числу обученных сотрудников, а выстраивать связку между программами ДПО и реальными управленческими задачами, уделяя особое внимание развитию цифровых, аналитических и коммуникативных компетенций, без которых невозможно качественно реализовывать государственные услуги и проекты [1, с. 210; 11]. В противном случае значительная часть

затрат на обучение рискует превращаться в «бумажную отчетность», не приводящую к заметным изменениям в поведении и результативности персонала.

Социологические данные ВЦИОМ демонстрируют постепенную, но достаточно устойчивую эволюцию образовательных установок населения в пользу регулярного повышения квалификации и концепции «обучения в течение всей жизни». Согласно опросу «Обучение длиною в жизнь», доля респондентов, считающих необходимым повышать квалификацию каждый год, выросла с 23% в 2004 г. до 35% в 2024 г., тогда как доля тех, кто не видит в повышении квалификации никакой необходимости, снизилась с 16% до 8% [12]. Это означает, что идея постоянного обновления знаний постепенно становится частью массового сознания и воспринимается как нормальная составляющая профессиональной биографии, а не как экстраординарное событие [12]. Однако фактическое участие в образовательных практиках заметно отстает от декларируемых установок: только 8% опрошенных в 2024 г. заявили, что проходят обучение в данный момент, и 25% проходили его в течение последнего года, тогда как 39% не участвовали ни в каких формах обучения за последние пять лет [12]. Такая картина свидетельствует о наличии глубокой «разрывающейся вилки» между пониманием важности образования и реальными действиями, что часто объясняется нехваткой времени, финансовыми ограничениями, отсутствием понятных предложений по обучению и слабой поддержкой со стороны работодателей [13]. Для организаций эти результаты означают, что одних цифровых платформ и формального доступа к курсам недостаточно: требуется целенаправленная система мотивации и стимулирования участия сотрудников в обучении, а также интеграция результатов обучения в процедуры оценки труда, продвижения по службе и формирования кадрового резерва [5, с. 8]. Одновременно опрос ВЦИОМ указывает на значительный нереализованный потенциал расширения программ повышения квалификации, ориентированных на разные возрастные и образовательные группы работников, включая тех, кто давно не учился и испытывает психологический барьер перед возвращением в образовательную среду [12].

Свод ключевых макроуровневых показателей, отражающих развитие рынка ДПО и отношение работников к регулярному повышению квалификации, представлен в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые показатели развития ДПО и установок работников
к повышению квалификации

Показатель	Значение (по данным источников)	Источник
Изменение числа слушателей программ ДПО в России, 2020–2024 гг.	Рост примерно на 28%, до \approx 8,5 млн человек	[10]
Основные направления роста содержательной структуры программ ДПО	Цифровые компетенции, управление проектами, анализ данных	[6, с. 63; 10]
Преобладающая форма ДПО для госслужащих	Краткосрочные программы повышения квалификации	[11]
Доля программ профессиональной переподготовки в системе обучения госслужащих	Существенно ниже по сравнению с программами повышения квалиф.	[11]
Доля респондентов, считающих нужным повышать квалификацию ежегодно	Рост с 23% (2004 г.) до 35% (2024 г.)	[12]
Доля респондентов, не видящих необходимости в повышении квалификации	Снижение с 16% до 8% за период 2004–2024 гг.	[12]
Доля граждан, не участвовавших в обучении за последние 5 лет	39%	[12]

Такая совокупная картина показывает, что современная система повышения квалификации развивается одновременно «сверху» и «снизу»: с одной стороны, государство и крупные корпоративные заказчики институционализируют ДПО, закрепляя его нормативно и финансово, с другой – постепенно меняются установки самих работников, пусть и с заметным разрывом между осознанной необходимостью и реальным участием в обучении. Для управления персоналом это означает, что современные методики повышения квалификации должны опираться не только на богатый набор форм и цифровых инструментов, но и на учет этих макроуровневых трендов, превращая развитие компетенций из эпизодической активности в системный и измеряемый элемент кадровой политики организаций [1, с. 210; 5, с. 8].

Содержательный анализ современных методов повышения квалификации показывает, что наибольший эффект достигается при их сочетании в рамках

систем корпоративного образования. Е. Л. Кудрина и В. И. Ярных рассматривают корпоративное образование как целостную систему, включающую корпоративные университеты, учебные центры, цифровые платформы и партнерские программы с внешними провайдерами ДПО [3, с. 92]. В этой системе классические курсы выполняют роль базового уровня, деятельностные методы обеспечивают углубление и закрепление компетенций, а саморазвитие и цифровые форматы позволяют поддерживать актуальность знаний между крупными образовательными событиями [3, с. 94]. А. В. Прокопьев и Т. Н. Чернышова связывают эффективность методов обучения с их влиянием на развитие человеческого потенциала – способности работников к творческому решению задач, инициативности и ответственности [9, с. 242]. По сути, современная система повышения квалификации стремится перейти от модели трансляции знаний к модели развития компетенций и профессиональной субъектности работника (готовности самостоятельно ставить и решать профессиональные задачи) [1, с. 145].

Важную роль в практике российских организаций играет дополнительное профессиональное образование как формализованный канал повышения квалификации. Е. А. Семионова и Г. С. Токарева показывают, что реализация национальных и федеральных проектов в сфере цифровой экономики и искусственного интеллекта привела к существенному расширению программ ДПО, финансируемых за счет государства и работодателей [6, с. 65]. Такие программы часто ориентированы на конкретные профессиональные стандарты и позволяют работникам получить документ о квалификации, признаваемый на рынке труда [4, с. 58]. Ч. А. Шабурдаев подчеркивает, что значительная часть ДПО сегодня реализуется в дистанционном формате, что повышает доступность обучения для работников из регионов и малых организаций [8, с. 447]. В то же время автор обращает внимание на необходимость обеспечения качества цифровых программ, в том числе через аккредитацию провайдеров, разработку единых требований к содержанию курсов и системе оценки результатов обучения [8, с. 449].

Специфическую роль в системе повышения квалификации играют программы, реализуемые в рамках федеральных проектов и государственных

инициатив. В. В. Шеховцов и соавторы анализируют практику ДПО слушателей, участвующих в реализации федеральных проектов, и отмечают, что такие программы часто выступают инструментом тиражирования управленческих и цифровых технологий, заложенных в национальные проекты [13, с. 120]. Авторы фиксируют, что основным форматом остается повышение квалификации, тогда как профессиональная переподготовка используется ограниченно, чаще для формирования кадровых резервов [13, с. 122]. При этом значительная часть программ, по их оценке, носит риск формализации: обучение проводится для выполнения нормативных показателей, а связь с реальными задачами служащих оказывается слабой [13, с. 124]. Этот вывод во многом релевантен и для коммерческих организаций, где формальное выполнение планов обучения может подменять реальную работу по развитию компетенций.

Статистические и теоретические данные в совокупности позволяют перейти к оценке эффективности современных методов повышения квалификации персонала. С одной стороны, рост числа участников программ ДПО и распространение цифровых форм обучения свидетельствуют о расширении образовательных возможностей работников и институционализации непрерывного обучения как нормы [6, с. 63; 10]. С другой стороны, данные ВЦИОМ о том, что почти 40% респондентов не участвовали ни в каких обучающих мероприятиях за последние пять лет, указывают на значительные разрывы в доступе к современным методам развития, которые частично связаны с отраслью, размером организации и уровнем должности [12]. А. С. Белогоров акцентирует внимание на том, что эффективность методов определяется не только их инновационностью, но и встроенностью в систему управления результативностью и мотивацией труда [5, с. 10]. Если обучение не связано с карьерными перспективами, изменением задач и механизмами признания достижений, оно воспринимается работниками как дополнительная нагрузка, а не как ресурс развития [9], с. 240].

Таким образом, анализ современных методов повышения квалификации персонала показывает, что они представляют собой многокомпонентную систему, включающую традиционные и инновационные формы, цифровые и

деятельностные практики, формальное ДПО и саморазвитие. На уровне методов наиболее заметными тенденциями являются цифровизация обучения, распространение смешанных форм, усиление роли проектной деятельности, наставничества, коучинга и микрообучения. На уровне институций наблюдается рост рынка дополнительного профессионального образования, активное развитие корпоративных университетов и образовательных платформ, а также включение обучения в механизмы реализации государственных и корпоративных стратегий. На уровне установок персонала усиливается понимание необходимости регулярного обновления компетенций, но сохраняется разрыв между декларациями и реальной вовлеченностью в обучение.

Перспективы дальнейшего развития системы повышения квалификации связаны с углублением интеграции обучения и работы, расширением индивидуальных образовательных траекторий, развитием инструментов оценки эффективности обучения и возврата инвестиций в человеческий капитал (ROI – показатель, отражающий соотношение затрат и результатов). Для организаций ключевой задачей становится не просто внедрение модных решений в области EdTech, а построение согласованной системы, в которой выбор методов повышения квалификации опирается на стратегические цели, анализ потребностей и данные об эффективности уже реализованных программ. В этом контексте современные методы повышения квалификации персонала выступают не только средством адаптации к изменениям, но и инструментом формирования проактивных, обучающихся организаций, способных создавать и использовать новые знания быстрее конкурентов.

Список литературы

1. Ванкевич Е.В. Управление человеческими ресурсами современной организации: теория и практика: монография / Е.В. Ванкевич. – Витебск: ВГТУ, 2020. – 268 с.
2. Брюхова О.Ю. Обучение персонала в современной организации: ориентация на цифровизацию / О.Ю. Брюхова, Н.Н. Старцева // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, №2. – С. 551–566.

3. Кудрина Е.Л. Теоретико-методологические аспекты системы корпоративного образования / Е.Л. Кудрина, В.И. Ярных // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2022. – №1 (45). – С. 88–95.
4. Санатина К.П. Повышение квалификации кадров: современные методы / К.П. Санатина, С.А. Ярушева // Общество, экономика, управление. – 2021. – Т. 6, №1. – С. 54–59.
5. Белогоров А.С. Современные методы профессионального развития и обучения персонала организации / А.С. Белогоров // StudNet. – 2021. – №5. – С. 1–12.
6. Семионова Е.А. Дополнительное профессиональное образование и цифровизация / Е.А. Семионова, Г.С. Токарева // Экономическое развитие России. – 2023. – Т. 30, №9. – С. 58–66.
7. Дерябина Г.Г. Цифровое обучение сотрудников как новый тренд в корпоративном образовании / Г.Г. Дерябина, Н.В. Трубникова // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, №6. – С. 2485–2500.
8. Шабурдаев Ч.А. Цифровые технологии в системе дополнительного профессионального образования / Ч.А. Шабурдаев // Цифровые технологии в АПК: состояние, потенциал и перспективы развития: сб. тр. всерос. науч.-практ. конф. – Махачкала, 2022. – С. 447–450.
9. Прокопьев А.В. Современные методы обучения персонала в организации и их влияние на развитие человеческого потенциала / А.В. Прокопьев, Т.Н. Чернышова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – №4 (ч. 2). – С. 236–243.
10. Анализ рынка дополнительного профессионального образования в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг. – URL: https://businessstat.ru/images/demo/additional_professional_education_russia_demo_businessstat.pdf (дата обращения: 27.11.2025).
11. Дополнительное профессиональное образование кадров государственной гражданской и муниципальной службы в 2021 году. – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13288> (дата обращения: 27.11.2025).

12. Обучение длиною в жизнь: динамика участия россиян в дополнительном образовании и переподготовке. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/obuchenie-dlinoju-v-zhizn-1> (дата обращения: 27.11.2025).

13. Шеховцов В.В. Дополнительное профессиональное образование слушателей в ходе реализации федеральных проектов / В.В. Шеховцов, А.С. Плотников, О.В. Фетисова // Высшее образование в России. – 2020. – Т. 29, №4. – С. 119–126.