

# ТРАНСФОРМАЦИЯ ФУНКЦИИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ В НОВЫХ РЕАЛИЯХ

Июль 2025 года

Академия бизнеса Б1

ПОДГОТОВЛЕНО СОВМЕСТНО:



ШТАТ Expert

РЕЙТИНГОВОЕ  
АГЕНТСТВО



# Содержание

3 > Введение

6 > Портрет участников опроса

7 > Ключевые выводы

8 > Мнения респондентов и комментарии экспертов

49 > Контактная информация

50 > Благодарности

# Введение (1)



## Татьяна Суслова

Партнер Б1, руководитель  
Академии бизнеса Б1

Вместе с нашими партнерами мы выпускаем ежегодное исследование, посвященное изменениям и трендам в сфере корпоративного образования в России. В основе его результатов – изучение практик и опыта ведущих компаний, а также анализ данных опросов и интервью с экспертами в области HR и L&D.

В исследовании приняли участие более 200 ведущих компаний России из разных отраслей. И по результатам понятно, что корпоративное обучение становится неотъемлемой частью стратегического развития бизнеса. В условиях меняющейся внешней среды, ускоренной цифровизации и дефицита квалифицированных кадров обучение все чаще рассматривается не как вспомогательная функция, а как системный инструмент для реализации масштабных целей всей компании.

Бизнес переосмысливает программы развития сотрудников: например, акцент смещается на аналитичность мышления, системную работу с ИИ и личную эффективность. Кроме того, в нашем исследовании мы прослеживаем, как адаптируются подходы к обучению: внедряются более гибкие форматы для получения знаний в формате «здесь и сейчас»; разрабатываются индивидуальные треки обучения; содержание программ становится более глубоким и прикладным.

Несмотря на то что в компаниях наблюдается разнонаправленная динамика бюджетов и объемов обучения, очевидно укрепление роли L&D как стратегического партнера бизнеса.

## Введение (2)



### Елена Жанахова

Управляющий директор  
по рейтингам устойчивого  
развития «Эксперт РА»

Как показал 2024 год, трансформационные процессы в бизнесе продолжаются, побуждая работодателей искать новые подходы к развитию персонала, расширению компетенций и повышению трудоспособности сотрудников. Новые вызовы способствуют развитию гибких подходов, а стремительное распространение цифровых технологий требует от работников актуальных и релевантных навыков.

Обучение сотрудников – неотъемлемая часть корпоративной культуры и, как и все остальные аспекты деятельности, эта сфера динамично трансформируется под влиянием внешних факторов. Компетентность персонала напрямую влияет на продуктивность работы и способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

Наше совместное исследование направлено на выявление ключевых тенденций в области обучения, поиск востребованных инструментов и программ, а также анализ основных вызовов в этой сфере. Мы выяснили, какие подходы к развитию персонала применяют респонденты и какие направления они считают наиболее перспективными.

## Введение (3)



### Марина Дорохова

Руководитель направления  
«Навыки и карьера» hh.ru

В 2025 году ключевой проблемой российского рынка труда стал дефицит навыков. Наиболее ярко это проявляется в ИТ-индустрии, где компании с трудом находят специалистов с необходимым набором компетенций, несмотря на большое количество заинтересованных соискателей. Другие профессиональные области также все чаще сталкиваются с этой проблемой, что подтвердило и наше совместное исследование.

Сегодня все больше работодателей оценивают как кандидатов, так и сотрудников по реальным умениям, а не по формальным признакам вроде образования или стажа. Навыкоцентричный подход помогает сфокусироваться на том, что человек реально умеет делать здесь и сейчас. Такой подход упрощает оценку соответствия задачам, снижает затраты на подбор персонала, а также позволяет качественно выстраивать внутреннюю систему обучения и развития сотрудников.

# Портрет участников опроса

На вопросы ответили  
**204 представителя компаний**

## 1 Распределение по отраслям

**23%** Промышленное производство, горная добыча и металлургия

**17%** Сектор розничной торговли и потребительских товаров

**12%** Профессиональные фирмы и услуги

**10%** Сектор технологий (ИТ)

**9%** Банковское дело и рынки капитала

**6%** Медицина, фармацевтическая промышленность

**6%** Нефтегазовая отрасль и энергетика

**17%** Другие отрасли\*

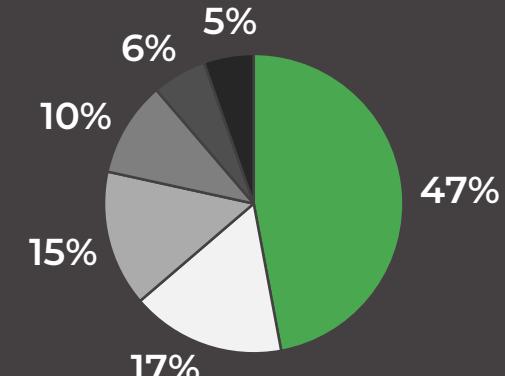
\* Сектор недвижимости, гостиничного бизнеса и строительства, автомобильный сектор, сельское хозяйство, телекоммуникации, связь, медиасектор и развлечения.

## 2 Численность персонала

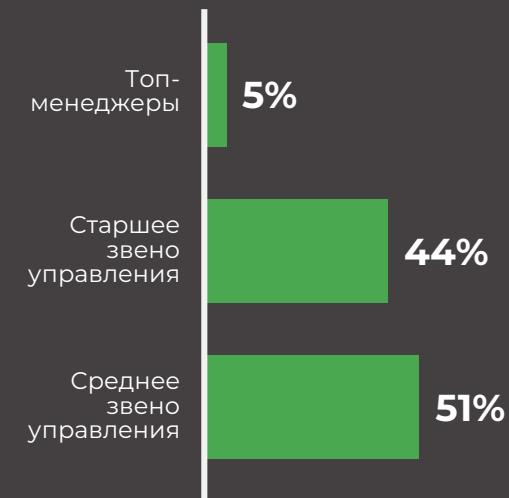


## 3 Профиль участника

### Направление работы



### Роль в компании



# Ключевые выводы

1



Интерес к развитию личной эффективности и лидерских качеств **растет**, что важно для формирования сильных и результативных рабочих команд. В то же время обучение навыкам использования искусственного интеллекта (ИИ) остается одним из ключевых приоритетов и обладает большим потенциалом для трансформации бизнес-процессов. Уже в ближайшем будущем развитие компетенций в области ИИ станет важным фактором достижения стратегических целей и укрепления конкурентоспособности организаций.

2



Культура корпоративного обучения продолжает трансформироваться, подстраиваясь под текущие изменения. Объем обучения, проводимого в компаниях-респондентах, в среднем растет, а затраты на эту деятельность при этом носят разнонаправленный характер. Это отражает разную стратегию компаний: одни стараются оптимизировать затраты, другие же стремятся повысить производительность через развитие компетенций.

3



В перспективе ожидается формирование гибкого стратегического подхода к корпоративному обучению, который будет адаптирован к поставленным бизнес-целям. Это означает переход от стандартизованных программ к более индивидуальным, которые позволяют быстро реагировать на изменения и обеспечивать актуальность знаний и навыков.

# Мнения респондентов и комментарии экспертов



# Какая доля сотрудников вашей компании прошла обучение в 2024 году?



**Почти все**  
81–100%



**Большая часть**  
61–80%



**Около половины**  
41–60%



**Меньшая часть**  
21–40%



**Очень немногие**  
0–20%



# Изменение объемов обучения сотрудников

1 Как изменились объемы обучения в 2024 году по сравнению с 2023-м?

2 Как, по вашим прогнозам, изменятся объемы обучения в 2025 году по сравнению с 2024-м?

Изменение объемов, %

2024 ← 2023

2025 ← 2024

РОСТ

более чем в 2 раза

2%

2%

на 81–100%

2%

2%

на 61–80%

1%

1%

на 41–60%

3%

3%

на 21–40%

12%

16%

на 0–20%

24%

28%

НИКАК НЕ ИЗМЕНИЛИСЬ/НЕ ИЗМЕНЯЮТСЯ

23%

16%

СПАД

на 0–20%

17%

15%

на 21–40%

11%

11%

на 41–60%

2%

4%

на 61–80%

2%

1%

на 81–100%

1%

1%

# Изменение объемов обучения сотрудников: комментарий эксперта (1)



**Елена Жанахова**

Управляющий директор  
по рейтингам устойчивого  
развития «Эксперт РА»

В 2024 году рынок труда продолжал сталкиваться с изменениями, в том числе связанными с ростом текучести кадров и дефицитом квалифицированных специалистов. Согласно результатам опроса, прошедший год стал для работодателей периодом экспериментов с новыми подходами, что подтверждается разнонаправленной политикой в области обучения сотрудников. Так, 45% респондентов отметили увеличение объемов обучения, тогда как 33% зафиксировали их сокращение. Эти показатели могут свидетельствовать как о корректировке после значительного роста обучения в предыдущем году, так и о пересмотре внутренних процессов развития персонала у части компаний.

В условиях текущей экономической ситуации работодатели продолжают активно искать эффективные способы нематериальной мотивации для удержания сотрудников. Компании осознают, что развитие личных и профессиональных компетенций – это важный нематериальный стимул, способствующий повышению качества и скорости работы. В 2025 году около половины респондентов (52%) планируют увеличить объемы обучения по сравнению с 2024 годом.

# Изменение объемов обучения сотрудников: комментарий эксперта (2)



## Татьяна Суслова

Партнер Б1, руководитель  
Академии бизнеса Б1

Результаты опроса демонстрируют, что в 2024 году большинство компаний либо увеличили объемы обучения сотрудников, либо оставили их на уровне предыдущего года. При этом чаще всего рост составлял до 20% от общего объема обучения, что указывает на устойчивый интерес к развитию персонала, особенно в контексте кадровой незащищенности, внедрения новых технологий и подготовки к реализации долгосрочных стратегий.

Сокращение наблюдается в 33% компаний, в основном до 20% от общего объема обучения. Это связано с оптимизацией расходов или переходом к более адресным программам и цифровым форматам.

Представители 23% компаний ответили, что объемы обучения не изменились. Согласно комментариям респондентов, это обусловлено либо стабильностью и зрелостью программ, либо выжидательной позицией в условиях внешней неопределенности.

Интересно отметить, что доля компаний, радикально увеличивших или сокративших обучение (более чем на 40–60%), остается незначительной. Это подтверждает тренд на умеренные, но осознанные изменения в стратегии корпоративного обучения.

Кроме того, ожидается умеренный рост объемов обучения (до 40%) в 2025 году (к этому склоняются около 44% компаний). При этом доля компаний, ожидающих сокращения, останется стабильной (32%), что указывает на продолжение оптимизации программ развития. Как и в 2024 году, радикальные изменения маловероятны, рынок развивается постепенно.

# Изменение бюджетов на обучение сотрудников

1 Как изменились бюджеты на обучение в 2024 году по сравнению с 2023-м?

2 Как, по вашим прогнозам, изменятся бюджеты в 2025 году по сравнению с 2024-м?

Изменение объемов, %

2024 ← 2023

2025 ← 2024

РОСТ

более чем в 2 раза

1%

2%

на 81–100%

1%

1%

на 61–80%

3%

2%

на 41–60%

5%

3%

на 21–40%

7%

14%

на 0–20%

25%

27%

НИКАК НЕ ИЗМЕНИЛИСЬ/НЕ ИЗМЕНЯЮТСЯ

19%

16%

СПАД

на 0–20%

22%

18%

на 21–40%

10%

8%

на 41–60%

3%

4%

на 61–80%

2%

2%

на 81–100%

2%

3%

# Изменение бюджетов на обучение сотрудников: комментарий эксперта (1)



**Елена Жанахова**

Управляющий директор  
по рейтингам устойчивого  
развития «Эксперт РА»

Инвестиции в развитие сотрудников остаются важным инструментом удержания и мотивации, способствуя совместному качественному росту как персонала, так и компании. В условиях быстро меняющегося рынка труда и растущей конкуренции работодатели осознают, что успешное развитие команды напрямую влияет на достижение стратегических целей организации.

В 2024 году наблюдается интересная динамика в области обучения: 42% работодателей увеличили затраты на обучение, в то время как **38%\*** сократили свои бюджеты на эти цели. Несмотря на прошлогодние прогнозы о росте бюджетов на обучение, поддержанные более чем половиной респондентов, реальная ситуация оказалась иной. Почти равное распределение голосов свидетельствует о том, что компании активно ищут наиболее эффективные стратегии развития персонала, одновременно стремясь оптимизировать расходы. Бизнес понимает, что инвестиции в обучение способствуют повышению производительности и снижению текучести кадров, но при этом руководство вынуждено учитывать и экономические реалии и адаптироваться к ним.

Несмотря на относительную сдержанность в 2024 году, значительная часть респондентов прогнозируют рост бюджетов на обучение, что отражает возобновление интереса к развитию персонала после периода оптимизации расходов.

\* Трансформация функции обучения и развития в новых реалиях, 2024, Академия бизнеса Б1 и Эксперт РА

# Изменение бюджетов на обучение сотрудников: комментарий эксперта (2)



**Татьяна Суслова**

Партнер Б1, руководитель  
Академии бизнеса Б1

В 2024 году динамика бюджетов на обучение существенно различается по отраслям. Сильнее всего сократили расходы компании, работающие в сельском хозяйстве (57%), ИТ-секторе (53%) и промышленности (более 40%). Негативная динамика также наблюдается в автомобильной отрасли, профессиональных услугах, строительстве и телекоммуникациях (40–44%).

Положительные тенденции демонстрируют здравоохранение и фармацевтическая промышленность (рост у 54% компаний), нефтегазовая отрасль и энергетика (50%), горнодобывающая отрасль (54%) и розничная торговля (49%).

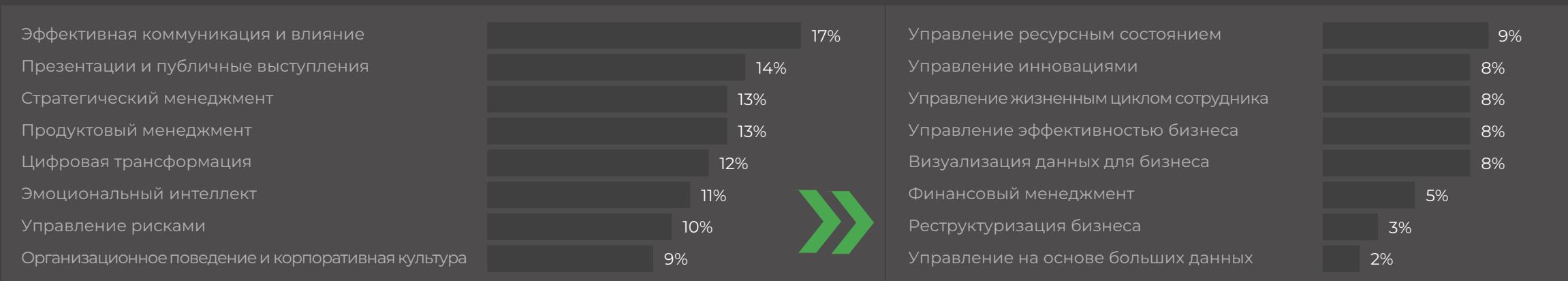
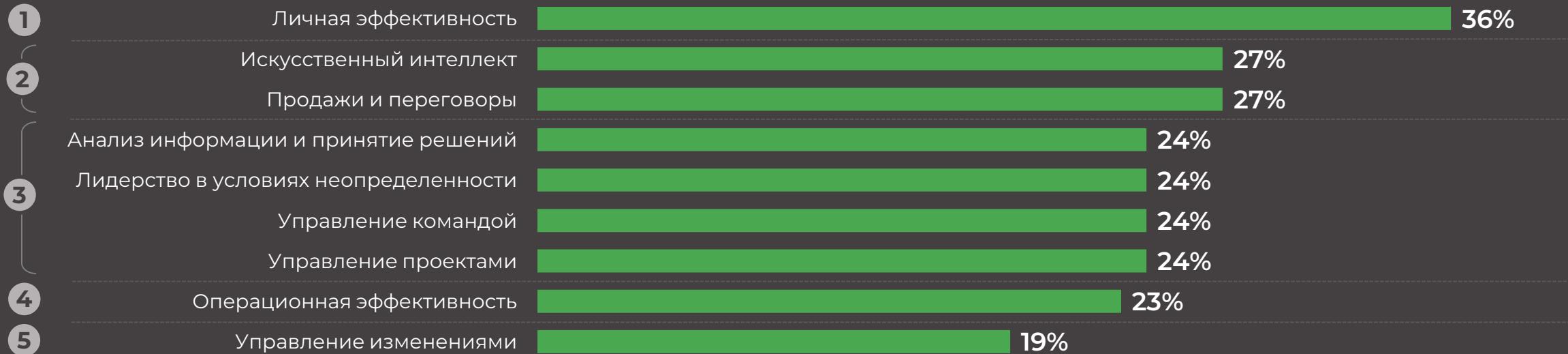
Медиасектор остался стабильным: половина компаний сохранила бюджеты, а остальные увеличили их. Банковская сфера – одна из самых разнонаправленных: 36% компаний увеличили бюджеты, 32% – сократили, а 32% – оставили неизменными.

В целом рынок поляризован: одни отрасли наращивают инвестиции в развитие, другие продолжают курс на экономию. Прогнозы на 2025 год отражают сдержаный оптимизм: компании постепенно возвращаются к практике инвестирования в развитие персонала.

Несмотря на то что часть компаний продолжает сокращать расходы на обучение (около 35% в 2025 году против 39% в 2024-м), увеличивается доля тех, кто планирует увеличивать бюджеты (49% в 2025 году против 42% в 2024-м). Это говорит о том, что обучение по-прежнему используется как стратегический инструмент в условиях кадровых, технологических и организационных изменений. В то же время, рынок остается неоднородным – у ряда компаний сохраняется необходимость в экономии и сдержанности.

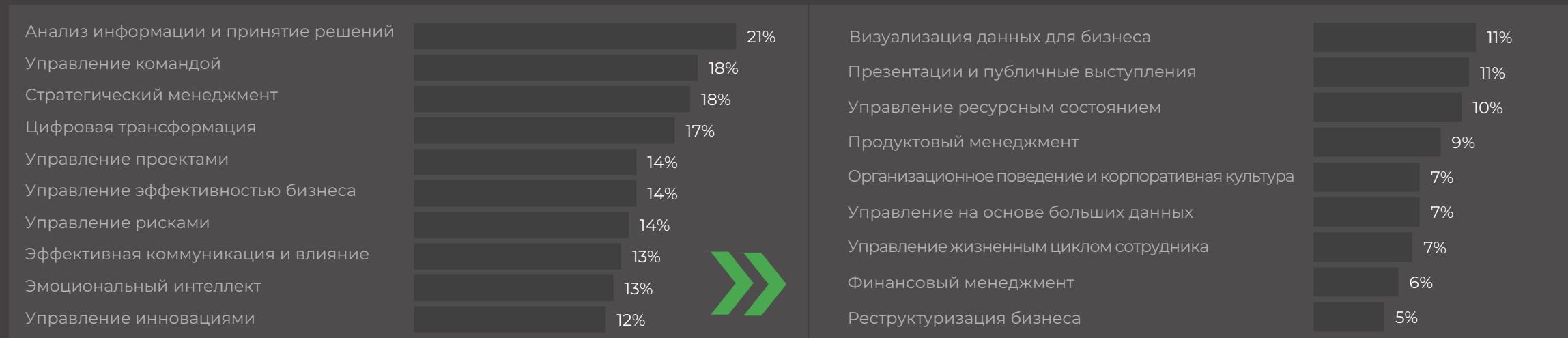
# На какие темы обучения вырос спрос в 2024 году?

Укажите топ-5 наиболее востребованных тем



# На какие темы обучения, по вашим прогнозам, вырастет спрос в 2025 году?

Укажите топ-5 наиболее востребованных тем



# Изменение спроса на темы обучения: комментарий эксперта (1)



## Елена Жанахова

Управляющий директор  
по рейтингам устойчивого  
развития «Эксперт РА»

По результатам опроса, наиболее востребованные темы обучения в 2024 году претерпели некоторые изменения по сравнению с прошлым годом, и на это стоит обратить внимание. Развитие лидерских навыков в условиях неопределенности по-прежнему входит в топ-5 приоритетных направлений. Личная эффективность и управление командой также остаются актуальными темами.

Обучение в области продаж и переговоров приобрело дополнительную значимость — компании стремятся улучшить взаимодействие с клиентами и повысить качество коммуникаций. Быстрое развитие технологий требует переосмысления подходов к обучению и постоянного повышения квалификации сотрудников.

Главной особенностью 2024 года стал стремительный рост интереса к обучению по теме искусственного интеллекта. Грамотное применение ИИ в работе позволяет значительно повысить производительность и эффективность в современных технологических условиях. В настоящее время ИИ в основном справляется с рутинными задачами, однако работодатели надеются, что с развитием ИТ он сможет стать полноценным членом команды. Развитие навыков работы с ИИ откроет новые возможности для оптимизации рабочих задач и позволит оставаться в курсе инноваций и новинок в этой области. Более 50% респондентов считают это направление особенно востребованным в 2025 году.

Прогноз на 2025 год включает все ключевые темы прошлого года. Помимо популярности обучения по искусственному интеллекту, в центре внимания останутся программы, направленные на развитие soft skills и быструю адаптацию сотрудников к меняющимся условиям рынка.

## Изменение спроса на темы обучения: комментарий эксперта (2)



### Татьяна Суслова

Партнер Б1, руководитель  
Академии бизнеса Б1

В 2024 году среди наиболее популярных тем обучения первое место занимает личная эффективность (36% опрошенных). Также в топ-3 «врываются» продажи и переговоры (27%) и, что ожидаемо, искусственный интеллект (27%).

Уступают свои лидирующие позиции, но остаются в фокусе такие темы, как лидерство в условиях неопределенности (24% в 2024 году против 52% в 2023 году), управление изменениями (19% против 37%) и операционная эффективность (23% против 34%).

По мнению респондентов, возвращение к теме личной эффективности связано с усталостью от «кризисного лидерства» и необходимостью удерживать мотивацию и результат в условиях устойчивой, но напряженной нагрузки. Компании ожидают от сотрудников способности к самоорганизации, стрессоустойчивости, управлению вниманием и временем.

Что касается ИИ, то бизнес более активно ищет практическое применение ИИ-решений для повышения эффективности. Обучение сотрудников больше фокусируется на освоении ИИ представителями бизнес-подразделений – от автоматизации повседневных задач до поддержки принятия решений. Респонденты ожидают, что в 2025 году искусственный интеллект выйдет в абсолютные лидеры среди тем обучения (51%).

Кроме того, в 2024 году мы наблюдаем недооценку важности обучения в области управления изменениями, что часто приводит к недопониманию сотрудниками стратегических приоритетов и своей роли в достижении целей компании. Прогноз по этой теме в 2025 году выглядит более позитивно (входит топ-3 наиболее востребованных тем).

# Какие профессиональные навыки (hard skills) будут востребованы в ближайшие пару лет?

ТОП-5

**60%**

Искусственный  
интеллект

**37%**

Цифровая  
трансформация

**35%**

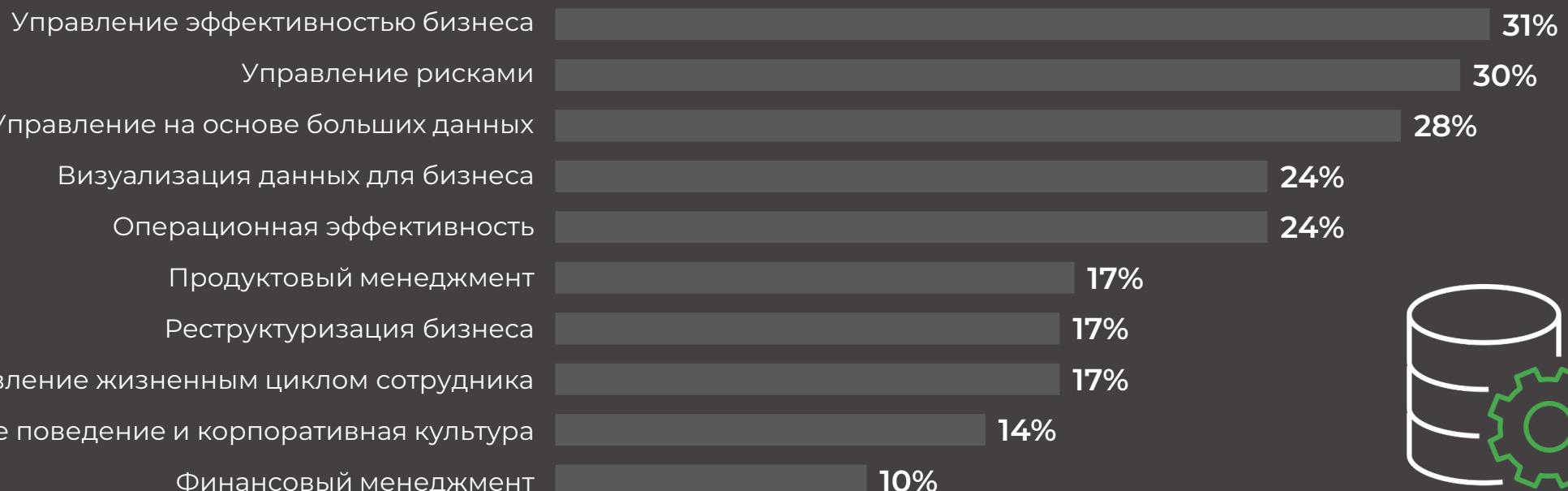
Управление  
проектами

**33%**

Управление  
инновациями

**32%**

Стратегический  
менеджмент



# Востребованные профессиональные навыки (hard skills): комментарий эксперта



**Татьяна Суслова**

Партнер Б1, руководитель  
Академии бизнеса Б1

В 2022–2023 годах компании были сосредоточены на адаптации: обеспечении устойчивости операционных процессов, поддержании ИТ-инфраструктуры и сохранении ключевых клиентов. Однако к 2024 году фокус смещается – бизнес начинает выходить из режима выживания и переходит к формированию долгосрочных стратегий и развитию цифровой зрелости.

Именно поэтому участники исследования прогнозируют в ближайшие два года высокий спрос на навыки, связанные с применением искусственного интеллекта (60%), запуском и реализацией цифровой трансформации (37%), проектным управлением (35%) и инновациями (33%).

Компании готовятся не просто к технологическим изменениям, а к системному внедрению цифровых решений и перестройке процессов под новые реалии. Безусловно, это требует новых компетенций и переобучения команд.

# Какие мягкие навыки (soft skills) будут востребованы в ближайшие пару лет?

ТОП-5

**48%**

Лидерство  
в условиях  
неопределенности

**46%**

Личная  
эффективность

**45%**

Анализ  
информации и  
принятие решений

**45%**

Управление  
командой

**44%**

Эффективная  
коммуникация  
и влияние

Управление изменениями

38%

Эмоциональный интеллект

37%

Продажи и переговоры

28%

Личный бренд

28%

Управление ресурсным состоянием

23%

Презентации и публичные выступления

22%



# Востребованные навыки: комментарий эксперта



## Елена Жанахова

Управляющий директор по рейтингам устойчивого развития «Эксперт РА»

Рыночные условия стремительно меняются, и вместе с ними трансформируются требования к навыкам сотрудников. Цифровизация, внедрение искусственного интеллекта, санкционные ограничения и высокая ключевая ставка — лишь часть факторов, с которыми бизнес сталкивается в последние годы. Мы попросили респондентов определить наиболее востребованные навыки, которые компании будут искать и развивать в своих сотрудниках в ближайшие несколько лет.

Среди профессиональных компетенций лидирующую позицию заняли навыки в области искусственного интеллекта. Кроме того, высокую актуальность показали компетенции по цифровой трансформации, управлению проектами, управлению инновациями и стратегический менеджмент, что говорит о высокой актуальности навыков, связанных с адаптацией к изменениям.

В категории soft skills респонденты выделили лидерство в условиях неопределенности, личную эффективность, анализ информации и принятие решений, управление командой, а также эффективную коммуникацию и влияние. Результаты распределились почти равномерно по выбранным направлениям, что подчеркивает их значимость и актуальность. Эти навыки прежде всего направлены на повышение эффективности взаимодействия и производительности труда.

# Востребованные мягкие навыки (soft skills): комментарий эксперта



## Татьяна Суслова

Партнер Б1, руководитель  
Академии бизнеса Б1

Прогноз респондентов относительно востребованных мягких навыков несколько изменился по сравнению с прошлым годом. Два навыка – лидерство в условиях неопределенности (48% опрошенных) и управление командой (45%) сохранили свои лидирующие позиции.

При этом участники исследования отмечают, что в последующие пару лет навыки, связанные с личной эффективностью (46%), анализом информации и принятием решений (45%) станут критическими факторами успеха для многих руководителей. В прошлом году они занимали 6-е и 7-е места соответственно\*.

Руководителям все чаще приходится действовать в условиях высокой скорости изменений и информационной перегрузки, что требует других компетенций, помимо управления в условиях неопределенности. На первый план выходят личная эффективность и анализ информации с принятием решений.

Особенно это актуально в цифровой среде, где доступ к данным не гарантирует их понимание, а эффективность зависит от способности быстро анализировать, интерпретировать и применять информацию в реальном времени. Цифровая среда усиливает требования к самостоятельности, осознанному управлению вниманием и принятию решений «под давлением».

Кроме того, важно отметить, что, несмотря на сохраняющуюся актуальность навыков в области лидерства в условиях неопределенности, спрос на программы обучения по этой теме постепенно снижается. По мнению респондентов, интерес смещается в сторону применения конкретных прикладных инструментов (например, работа с ИИ, проектное управление, анализ данных), которые проще встроить в бизнес-процессы и оценить результаты.

\* Трансформация функции обучения и развития в новых реалиях, 2024, Академия бизнеса Б1 и Эксперт РА

# Критерии выбора обучения

Какими критериями вы руководствуетесь при выборе направления обучения?

**56%** Стратегия развития компании, планы бизнеса

**35%** Результаты интервью с лидерами команд, направленных на уточнение потребностей в обучении

**34%** Результаты опроса сотрудников

**32%** Мнение руководства

**25%** Тенденции рынка

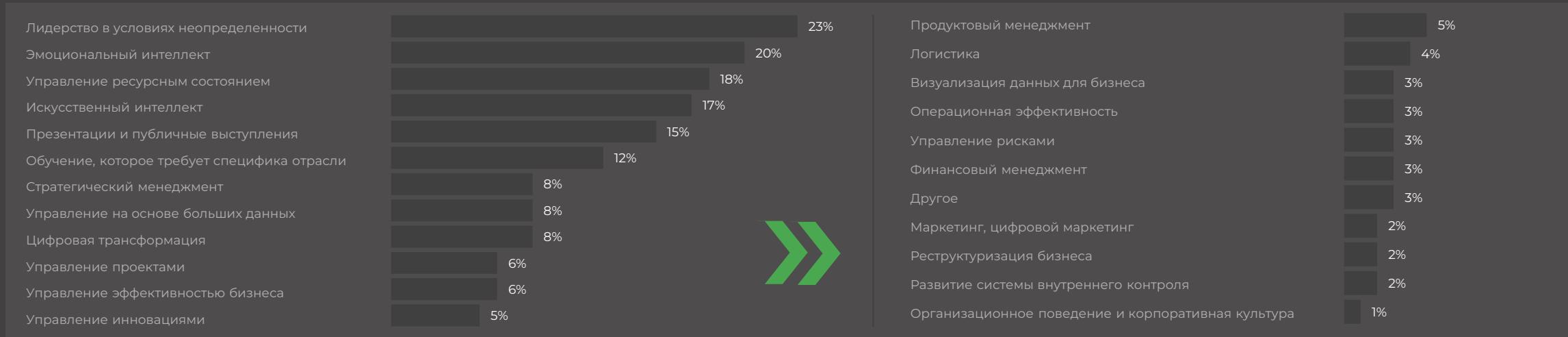
**22%** Результаты оценки по методу «360 градусов» и анализа профессиональных компетенций персонала

**20%** Мировые глобальные тенденции

**16%** Результаты исследования вовлеченности, ежегодных центров оценки

# По каким темам сотрудникам требуется обучение у внешних провайдеров?

Укажите топ-5 наиболее востребованных тем



# Выбор провайдеров обучения

## 1 Топ-3 критерия

**44%** Качество контента

**43%** Актуальные темы обучения

**42%** Доступные цены

Знания и опыт тренеров	<b>29%</b>
Готовность к совместной работе	<b>26%</b>
Понимание запроса клиента	<b>26%</b>
Быстрота и гибкость	<b>19%</b>
Готовность к гибридному формату	<b>18%</b>
Репутация	<b>11%</b>
Российская специфика	<b>8%</b>
Рекомендации коллег и партнеров	<b>6%</b>
Международная практика	<b>6%</b>

## 2 Инструменты поиска

**50%**

Анализ  
предыдущего  
опыта

**44%**

Личный  
нетворкинг

**43%**

Конференции  
и выставки

**41%**

Рекомендации  
коллег

**29%**

Поиск в  
интернете  
(Yandex и др.)

**22%**

Форумы

**20%**

Фокус на топ-  
провайдеров

**11%**

Запросы в  
группах Telegram

**5%**

Запросы в  
группах VK

## Какие темы обучения в дефиците на рынке образования, по вашему мнению?

ТОП-5

**40%**

Искусственный  
интеллект (ИИ) и  
машинное обучение

**39%**

Узко-  
специализированное  
техническое обучение

**33%**

Темы для развития  
высокоуровневых  
экспертов

**28%**

Кибер-  
безопасность  
и защита данных

**26%**

Темы для  
развития топ-  
менеджеров



# Темы обучения, находящиеся в дефиците на рынке образования: комментарий эксперта



**Елена Жанахова**

Управляющий директор  
по рейтингам устойчивого  
развития «Эксперт РА»

При обращении к внешним провайдерам обучения компании во многом ориентируются на наличие и доступность соответствующих программ. По результатам опроса, наибольшим спросом пользуются направления, связанные с повышением личной и командной эффективности, а также обучение управлению изменениями и принятию решений. Отдельно выделяется потребность в обучении по продажам и переговорам.

В условиях сохраняющейся нестабильности работодатели стремятся подготовить сотрудников к быстрой адаптации под краткосрочные тренды и новые реалии ведения бизнеса.

В то же время на рынке наблюдается значительный дефицит программ, ориентированных на развитие hard skills и обучение для высококвалифицированных экспертов. Это связано прежде всего с нехваткой компетентных преподавателей для проведения специализированных курсов. Кроме того, нестабильная экономическая ситуация и высокая стоимость такого обучения снижают спрос и ограничивают предложение по узконаправленным тематикам.

# Изменение функций обучения в 2024–2025 гг.

## 1 Новые задачи в 2024 году

- 47%** Повышение уровня цифровых компетенций
- 44%** Снижение тревожности и повышение стрессоустойчивости сотрудников
- 44%** Повышение качества коммуникаций между сотрудниками
- 42%** Обучение руководителей коммуникации и реализации непопулярных решений
- 34%** Эффективное управление гибридными командами
- 34%** Увеличение количества практики в обучении
- 33%** Профессиональная переподготовка в связи с кадровыми изменениями в компании

## 2 Прогноз новых задач на 2025 год\*

- 63%** Работа с искусственным интеллектом
- 55%** Повышение уровня цифровых компетенций
- 39%** Развитие навыков самообучения
- 35%** Обучение руководителей коммуникации и реализации непопулярных решений
- 31%** Повышение качества коммуникаций между сотрудниками
- 28%** Повышение продуктивности когнитивных функций
- 26%** Эффективное управление гибридными командами
- 26%** Снижение тревожности и повышение стрессоустойчивости сотрудников
- 23%** Профессиональная переподготовка в связи с кадровыми изменениями в компании
- 21%** Риск-менеджмент

\*Зеленый цвет - изменения в задачах по сравнению с 2024г.

# Наиболее частые вызовы в обучении и развитии персонала (1)

Укажите три вызова в обучении персонала, с которыми вы сталкиваетесь в работе

**49**  
%



Низкая вовлеченность  
и мотивация сотрудников  
к обучению

**35**  
%

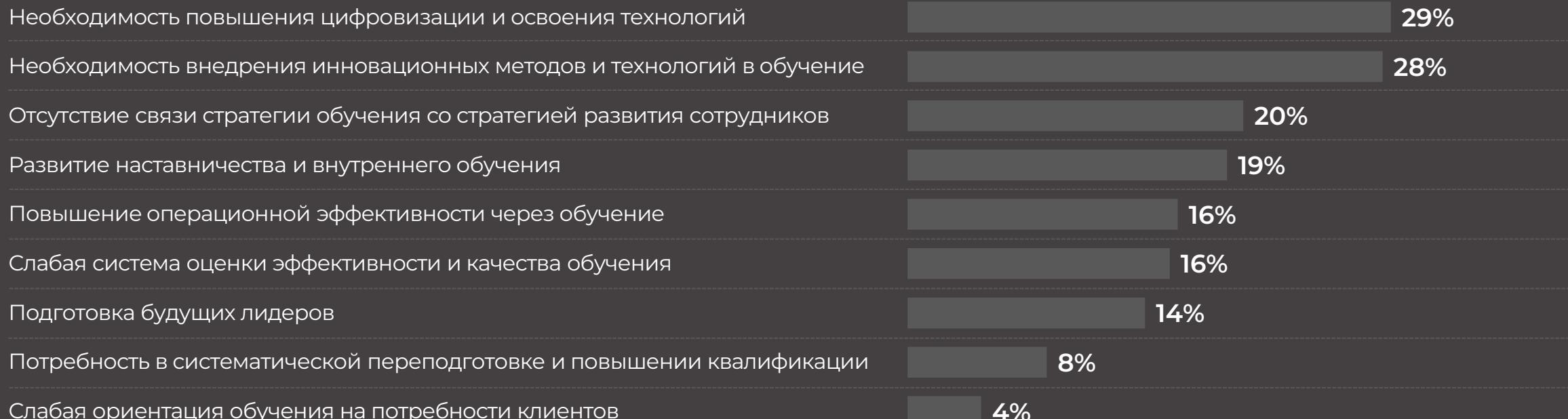


Необходимость индивидуального  
подхода: персональные планы  
развития и коучинг

**31**  
%



Постоянный дефицит  
сотрудников  
с необходимыми навыками



## Наиболее частые вызовы в обучении и развитии персонала (2)



Какие практики вы можете порекомендовать для работы с вызовом в обучении и развитии персонала, который вы поставили на первое место?

**47%** Наставничество

**32%** Использование кейс-методов и проектных заданий для закрепления навыков

**26%** Геймификация и микрообучение для повышения вовлеченности

**25%** Разработка карты компетенций, согласованной с бизнес-стратегией

**22%** Создание индивидуальных образовательных траекторий

**21%** Внедрение системы регулярной оценки прогресса

**20%** Проведение диагностики потребностей сотрудников

**18%** Применение искусственного интеллекта для обучающих программ

**18%** Регулярные встречи между HR, L&D и руководством для пересмотра обучения

**18%** Партнерство с учебными заведениями для подготовки специалистов

**16%** Создание системы поощрений для активных участников программ



# Изменение функции обучения: комментарий эксперта



## Елена Жанахова

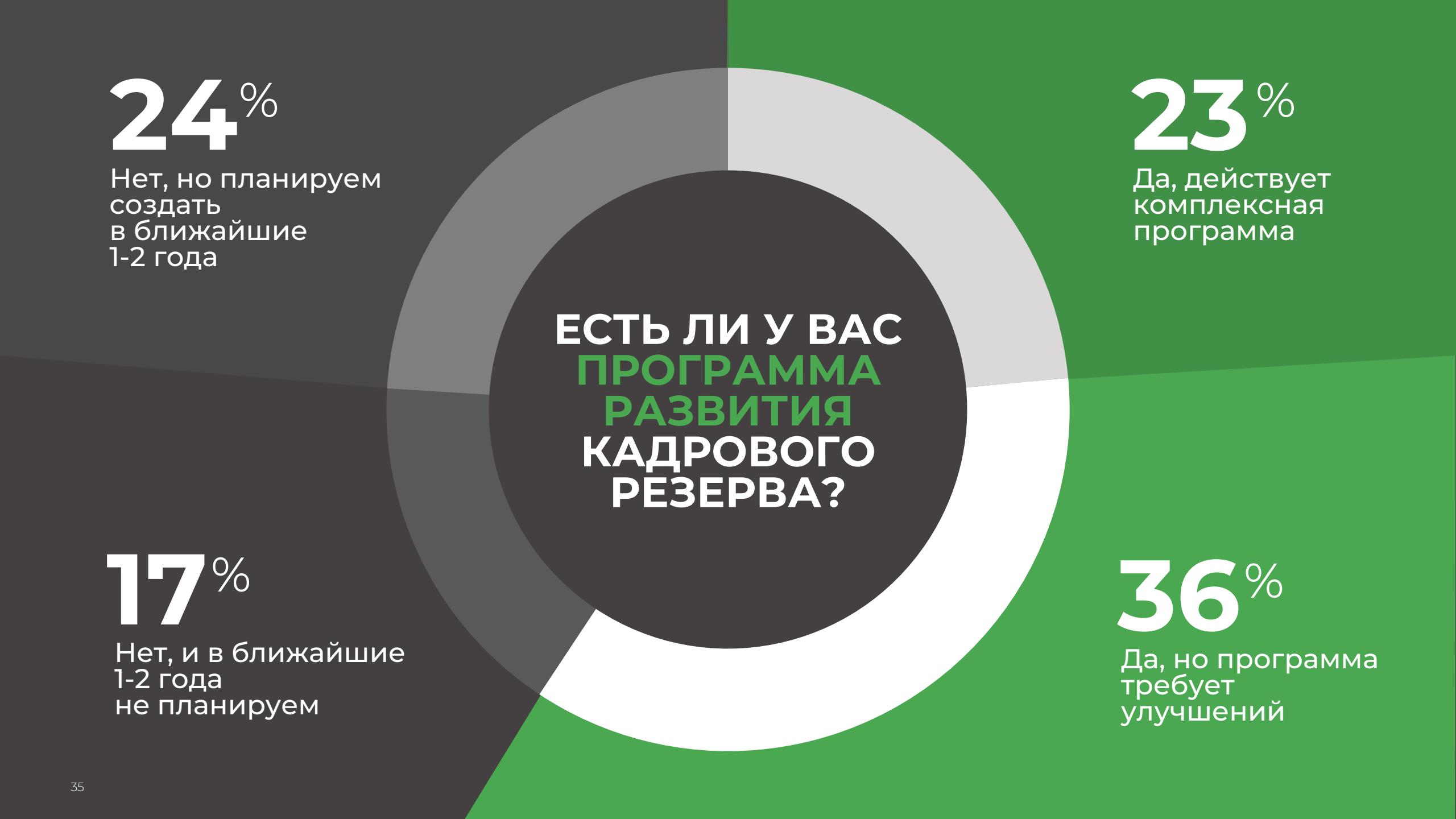
Управляющий директор  
по рейтингам устойчивого  
развития «Эксперт РА»

В прошлом году респонденты выделили несколько ключевых задач обучения: повышение уровня цифровых компетенций, повышение качества коммуникаций между сотрудниками, увеличение количества практики в обучении, обучение руководителей, как коммуницировать и реализовывать непопулярные решения. По итогам последнего опроса значимые задачи практически не изменились – к наиболее актуальным задачам прибавилось управление гибридными командами.

В 2024 году уровень экономической и геополитической неопределенности остается стабильным, поэтому роль обучения в снижении тревожности и повышении стрессоустойчивости является существенной, о чем также говорят результаты опроса.

В качестве одной из важных новых задач обучения респонденты выделили повышение цифровых компетенций, что соответствует актуальным направлениям развития. Также в числе приоритетов — улучшение качества коммуникаций между сотрудниками, обучение руководителей и эффективное управление гибридными командами. Такие результаты отражают стремление работодателей повысить производительность труда за счет оптимизации временных затрат с помощью технологий и обеспечения эффективного внутреннего взаимодействия команд.

Согласно прогнозам на 2025 год, ключевыми приоритетными задачами обучения станут работа с искусственным интеллектом, повышение уровня цифровых компетенций и развитие навыков самообучения. Такой тренд – это логичное продолжение текущих тенденций по повышению эффективности через внедрение цифровых технологий и ИИ.



**24%**

Нет, но планируем  
создать  
в ближайшие  
1-2 года

**23%**

Да, действует  
комплексная  
программа

**17%**

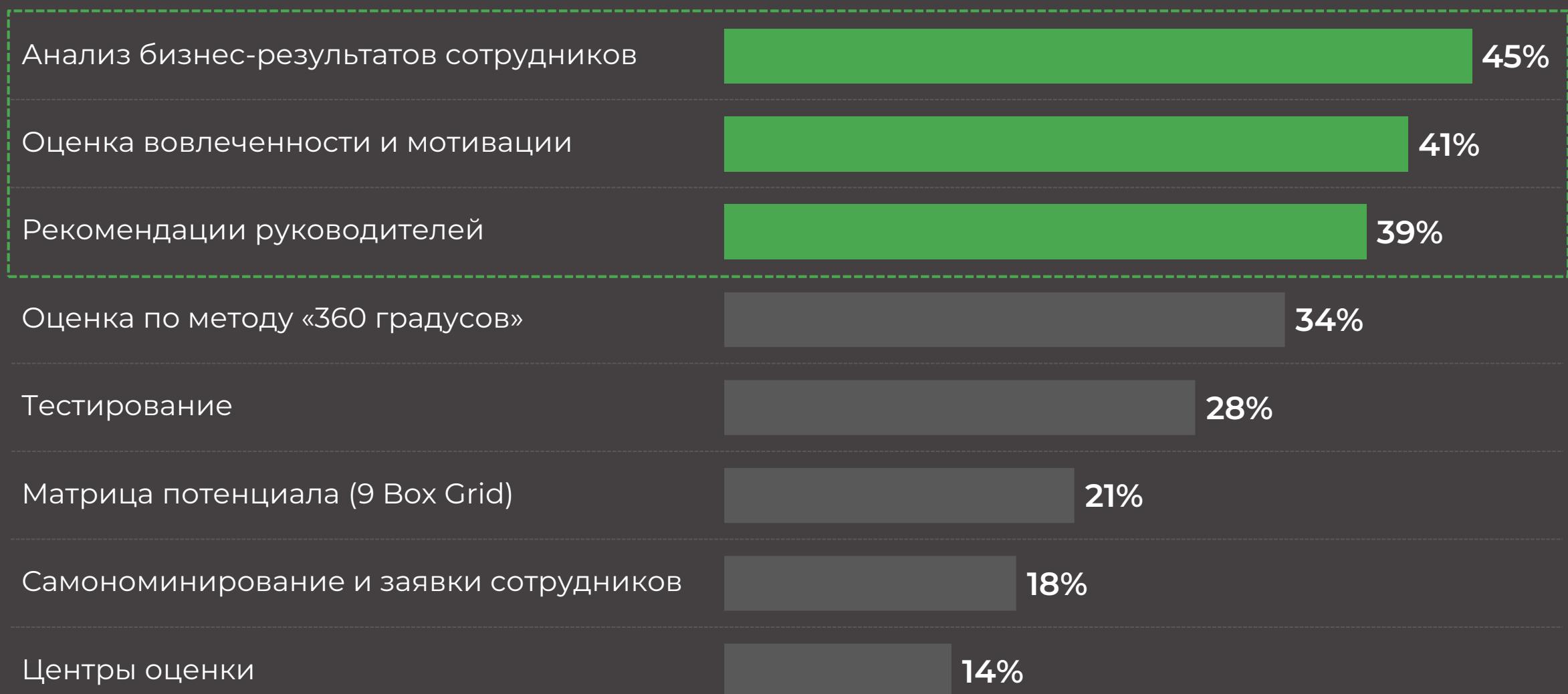
Нет, и в ближайшие  
1-2 года  
не планируем

**36%**

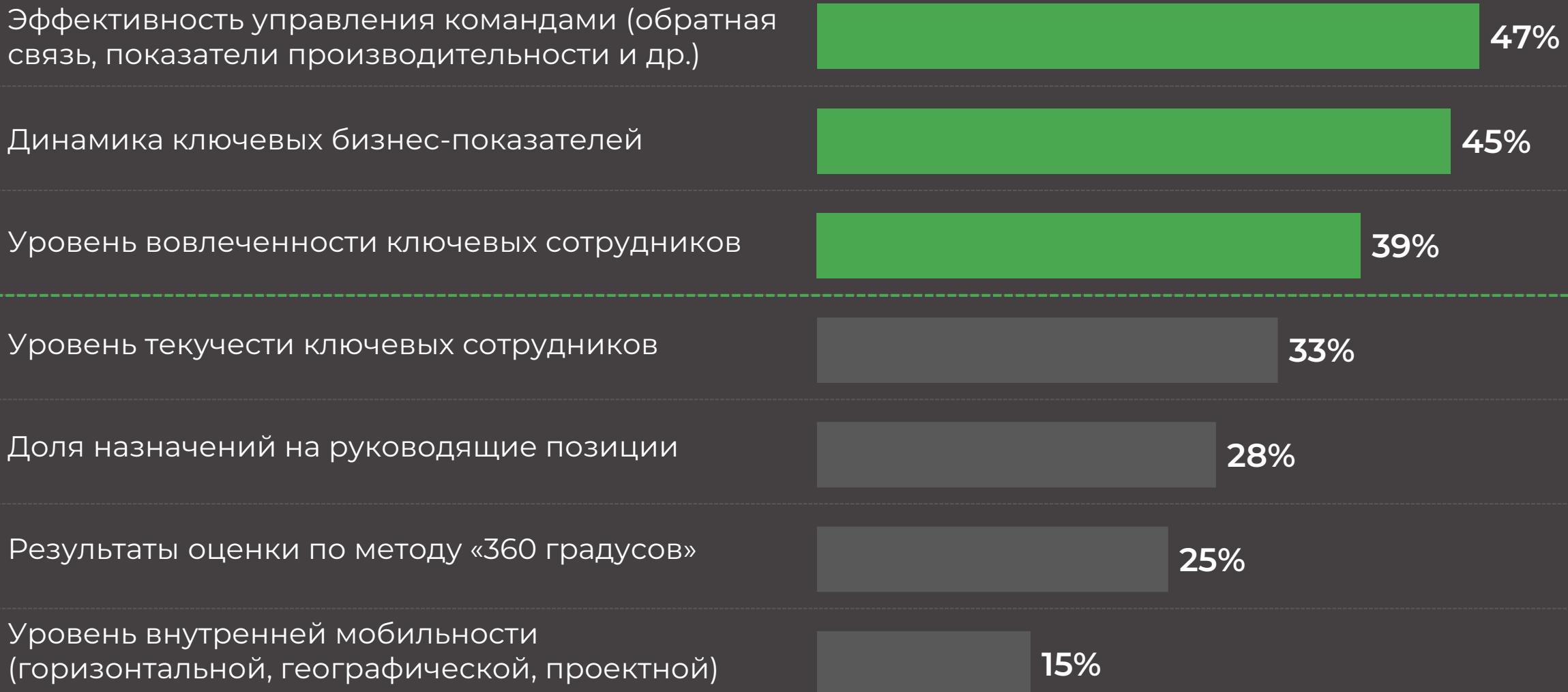
Да, но программа  
требует  
улучшений

**ЕСТЬ ЛИ У ВАС  
ПРОГРАММА  
РАЗВИТИЯ  
КАДРОВОГО  
РЕЗЕРВА?**

# Инструменты для выявления и формирования кадрового резерва



## Метрики для оценки эффективности обучения кадрового резерва



# Наиболее важные навыки для подготовки лидеров

Укажите топ-3 навыка, которые наиболее важны для подготовки лидеров в вашей компании

**52%**



Критическое мышление  
и принятие решений

**46%**



Гибкость и адаптивность

**44%**



Стратегическое  
мышление и видение

Управление командами и вовлечение сотрудников

40%

Управление эффективностью

23%

Управление проектами и изменениями

20%

Анализ данных

20%

Цифровая грамотность

13%

Управление заинтересованными сторонами

11%

Финансовая грамотность

11%

# Барьеры для развития лидеров

Укажите топ-3 барьера, которые мешают руководителям активно развиваться и обучаться

**60**  
%



Нехватка времени  
и ресурсов

**35**  
%



Ограниченный  
бюджет на обучение

**31**  
%



Приоритеты бизнеса:  
руководители ставят  
развитие на второй план

Неопределенность целей обучения

28%

Сопротивление изменениям, новым методам и подходам

20%

Нехватка персонализированных программ для руководителей

17%

Нехватка информации о доступных возможностях обучения

15%

Отсутствие поддержки со стороны компании и команды

14%

Боязнь критики при участии в новых обучающих инициативах

13%

Отсутствие релевантного контента и программ

11%

# Барьеры для развития руководителей: комментарий эксперта



**Татьяна Суслова**

Партнер Б1, руководитель  
Академии бизнеса Б1

Несмотря на проблему кадровой незащищенности и признание важности развития персонала, обучение продолжает уступать место операционным задачам: на первом месте среди барьеров – нехватка времени (60%), на втором – ограниченные бюджеты (35%).

Кроме того, мы наблюдаем еще один тревожный факт: почти треть компаний (31%) признает, что обучение уходит на второй план из-за приоритетов руководителей. Респонденты отмечают слабую вовлеченность лидеров и отсутствие стратегического подхода.

Пока в компаниях обучение будет восприниматься как вспомогательная активность, а не часть бизнес-стратегии, системные кадровые изменения невозможны. Такие барьеры, как неопределенность целей (28%) и сопротивление изменениям (20%), будут только усиливать эту тенденцию.

## Использование ИИ в работе (1)



Каким образом ваша компания развивает руководителей для скорейшей интеграции ИИ в рабочие процессы?

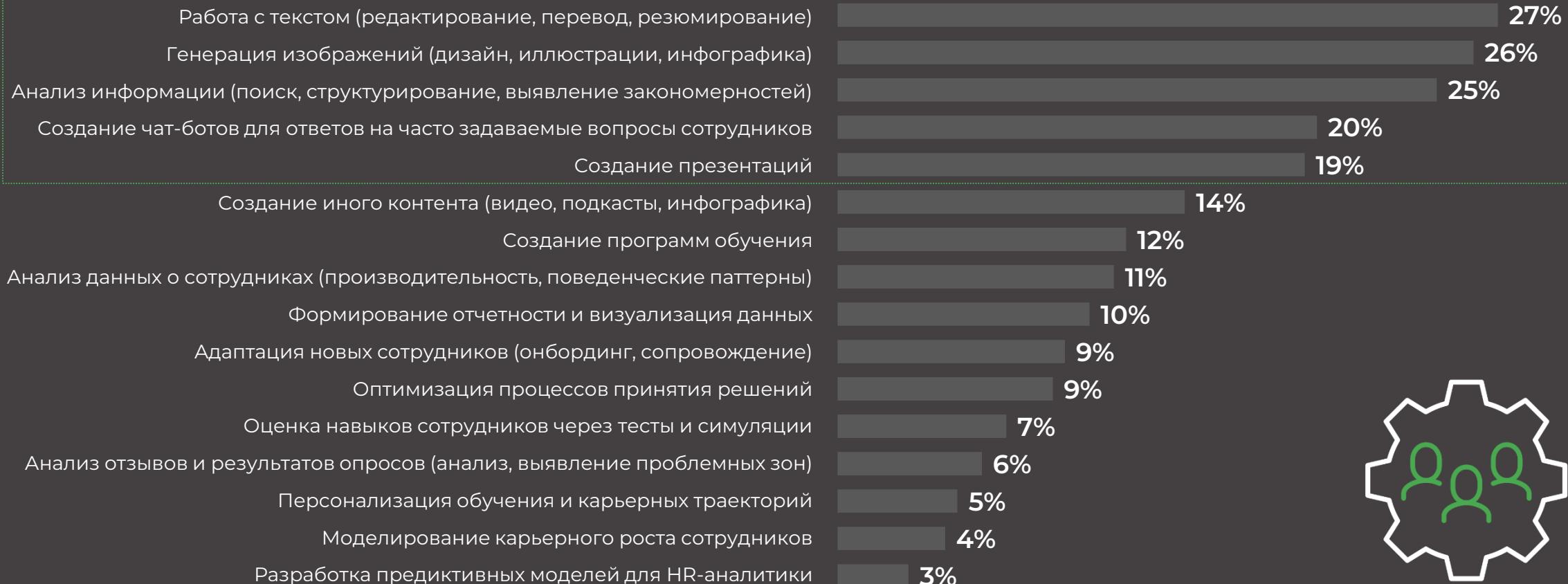
- 44%** Никаких специальных мер не принимается
- 24%** Обучение и семинары по ИИ
- 20%** Внедрение пилотных проектов по интеграции ИИ
- 19%** Сессии по обмену опытом внутри компании
- 15%** Консультации с экспертами по ИИ
- 15%** Наставничество
- 9%** Разработка внутренней документации по использованию ИИ в различных процессах
- 8%** Интеграция вопросов применения ИИ в стратегические сессии
- 4%** Создание межфункциональных команд из специалистов по ИИ и руководителей
- 4%** Референс-визиты



## Использование ИИ в работе (2)

Для решения каких задач вы используете искусственный интеллект в работе?

**33%** Не используем



# Использование ИИ в работе: комментарий эксперта



## Татьяна Суслова

Партнер Б1, руководитель Академии бизнеса Б1

Потенциал использования ИИ в HR- и бизнес-процессах пока остается реализованным лишь частично. Несмотря на бурное развитие инструментов, 33% компаний вообще не используют ИИ, а наиболее популярные области применения ограничиваются работой с текстом (27%), генерацией изображений (26%) и анализом информации (25%), то есть задачами контентного или вспомогательного характера.

При этом инструменты, которые могут реально трансформировать подход к обучению, аналитике и принятию решений, используются крайне редко: например, к персонализации обучения и карьерных треков прибегают только 5% респондентов, моделированию карьерного роста – 4%, предиктивным моделям для HR-аналитики – всего 3%. Даже такие прикладные области, как создание обучающих программ (12%) или оценка навыков сотрудников (7%), задействованы только эпизодически.

ИИ пока воспринимается скорее как вспомогательный инструмент для упрощения рутинных задач и в меньшей степени рассматривается как стратегический ресурс для повышения эффективности функции. По мнению респондентов, это связано с низкой цифровой зрелостью компаний, нехваткой знаний и опыта, а также сценариев внедрения.

# Наиболее востребованные форматы обучения (без учета тренингов)

## 1 Топ-3 в 2024 году

50% Вебинары

37% Встречи с экспертами

28% Видеокурсы



E-learning	<b>26%</b>	Индивидуальный коучинг	<b>8%</b>
Бизнес-игры	<b>22%</b>	Бизнес-квесты	<b>8%</b>
Групповой коучинг	<b>19%</b>	Менторство	<b>8%</b>
Стратегические сессии	<b>18%</b>	Сессии по обмену опытом	<b>8%</b>
Мастер-классы	<b>17%</b>	Телеграм-каналы	<b>7%</b>
Корпоративные конференции и форумы	<b>15%</b>	Аудиоподкасты	<b>6%</b>
Микрообучение	<b>14%</b>	Чат-боты	<b>6%</b>
Выездные стажировки	<b>13%</b>	Тимбилдинги и тематические клубы	<b>4%</b>
Бизнес-симуляции	<b>12%</b>	Челленджи и марафоны	<b>3%</b>

## 2 Прогноз на следующие 2-3 года

**35%**  
Встречи с экспертами

**31%**  
Вебинары

**29%**  
E-learning

**22%**  
Видеокурсы

**21%**  
Бизнес-игры

**20%**  
Групповой коучинг

**20%**  
Мастер-классы

**20%**  
Стратегические сессии

**18%**  
Выездные стажировки

**18%**  
Сессии по обмену опытом

**16%**  
Конференции и форумы

**15%**  
Бизнес-симуляции

**15%**  
Менторство

**14%**  
Микрообучение

**11%**  
Индивидуальный коучинг

**9%**  
Челленджи и марафоны

**9%**  
Бизнес-квесты

**9%**  
Чат-боты

**7%**  
Тимбилдинги и тематические клубы

**5%**  
Телеграм-каналы

**4%**  
Аудиоподкасты

# Наиболее востребованные форматы обучения: комментарий эксперта



**Татьяна Суслова**

Партнер Б1, руководитель  
Академии бизнеса Б1

В 2024 году популярность таких форматов обучения, как вебинары (50% опрошенных), видеокурсы (28%) и e-learning (26%), сохраняется и объясняется сразу несколькими факторами:

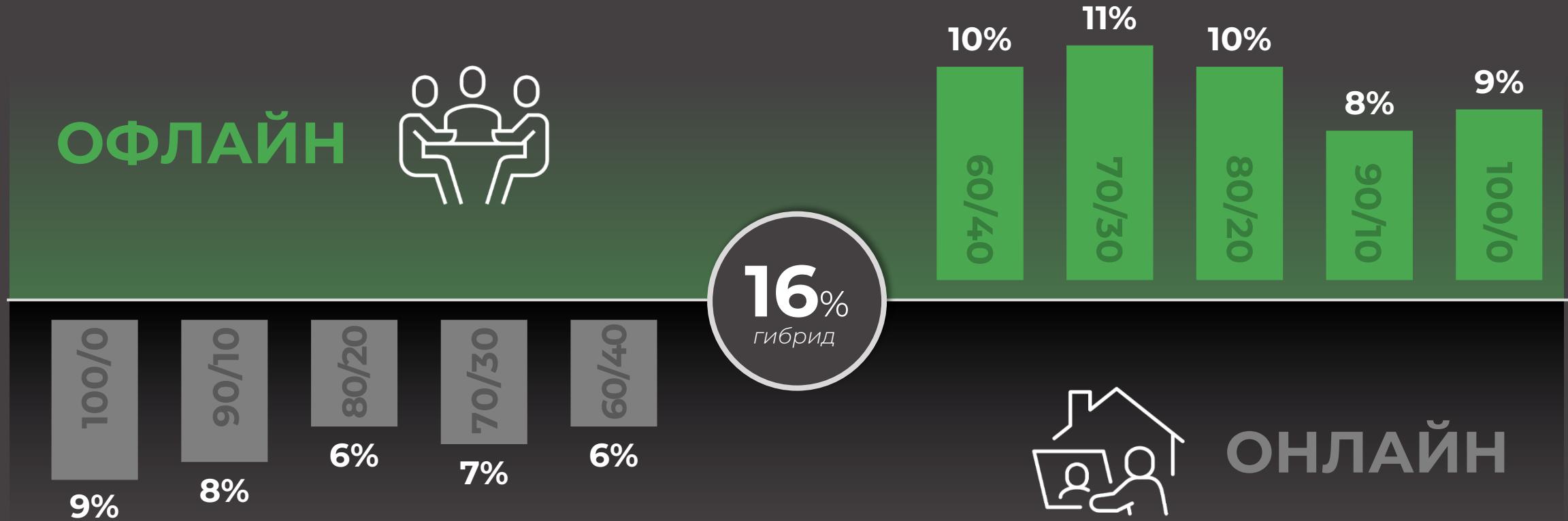
- ▶ компании продолжают работать в гибридной среде, поэтому им важно охватить большое количество сотрудников независимо от географического размещения офисов и персонала;
- ▶ эти форматы легко масштабируются (благодаря цифровым аватарам, приложениям и LMS-платформам), требуют меньше организационных и финансовых затрат и позволяют обучаться в удобное время.

Важно также отметить рост популярности бизнес-игр (входят в топ-5 форматов в 2024 году и, по прогнозам, сохранят свою востребованность в ближайшие 2-3 года). Они становятся ответом на потребность в повышении вовлеченности, причастности, командной динамике и практической отработке навыков. Интерактивные форматы выигрывают у традиционных тренингов в условиях перегрузки информацией и высокой конкуренции за внимание сотрудников.

Кроме того, по мнению респондентов, встречи с экспертами станут наиболее популярными, так как они позволяют получать самую свежую и практическую информацию из «первых рук» о тенденциях, ошибках и успешных кейсах. Встречи с экспертами, с одной стороны, проходят в компактном формате (1-2 часа), а с другой – дают максимальную практическую отдачу. Это делает их особенно привлекательными для руководителей и команд.

# Доля онлайн- и офлайн-обучения

В каком объеме вы проводите онлайн- и офлайн-обучение для сотрудников вашей компании?



# Доля онлайн- и офлайн-обучения: комментарий эксперта



**Татьяна Суслова**

Партнер Б1, руководитель  
Академии бизнеса Б1

В компаниях, где обучение проводится исключительно в офлайн-формате, 61% респондентов отмечают сокращение бюджетов на обучение. Напротив, в организациях, использующих диверсифицированные подходы (сочетание онлайн- и офлайн-форматов), ситуация иная: бюджеты либо остаются стабильными, либо растут. Положительная тенденция наблюдается в тех компаниях, которые ориентированы только на онлайн-форматы: 81% респондентов отмечают, что бюджеты либо не изменились (48%), либо увеличились (33%).

Очевидно, что онлайн-обучение позволяет охватывать больше сотрудников при меньших затратах. Компании экономят на логистике и инфраструктуре, сохраняя бюджеты или даже увеличивая их. Как правило, такие компании обладают более высоким уровнем цифровой зрелости: используют цифровые аватары, чат-боты, обучающие приложения и инструменты на базе ИИ. С одной стороны, это упрощает запуск обучения по запросу и обеспечивает персонализированный подход, с другой, позволяет масштабировать обязательные программы.

По мнению респондентов, очное обучение все чаще становится форматом «для избранных», которое используется для ограниченного числа сотрудников. Например, для развития пула талантов, ключевых команд, топ-менеджеров или для проведения программ с высокой стратегической значимостью. Такой подход применяется, когда необходима высокая степень вовлеченности, глубокие обсуждения и интенсивная командная работа.

# Измерение эффективности обучения персонала



Какие показатели / подходы используются в вашей компании для измерения эффективности обучения персонала?

**71%** Получение обратной связи от сотрудников и руководителей

**42%** Выполнение плана обучения

**38%** Оценка уровня вовлеченности

**34%** Анализ бизнес-показателей

**30%** NPS

**12%** Модель Киркпатрика

**6%** CSAT

# Обучение и адаптация молодых сотрудников (до 25 лет)

## 1 Сложности при обучении

- 56%** Низкая мотивация при традиционных методах обучения
- 55%** Низкая концентрация внимания
- 42%** Потребность в быстрых результатах
- 29%** Слабые навыки командной работы
- 28%** Потребность в индивидуальном подходе
- 22%** Сложности с анализом данных из-за переизбытка информации
- 16%** Высокие требования к технологиям

## 2 Варианты адаптации обучения

Использование коротких форматов обучения (микрообучение, квизы и др.)

61%

Практическая направленность (реальные кейсы, проектное обучение, стажировки и др.)

55%

Геймификация (рейтинги, ролевые игры и др.)

45%

Использование социального обучения (чаты, наставничество, форумы и др.)

42%

Применение визуализации (инфографика, анимация, мемы и др.)

40%

Применение цифровых технологий (AR/VR, мобильное обучение и др.)

35%

# Контактная информация

АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА Б1



[academyb1.ru](http://academyb1.ru)

ЭКСПЕРТ РА



[raexpert.ru](http://raexpert.ru)

ЖУРНАЛ «ШТАТ»



[hrmedia.ru](http://hrmedia.ru)

hh

HH.RU

[hh.ru](http://hh.ru)

## Благодарности

Авторы благодарят за помощь в сборе данных для исследования и их обработку:

- ▶ Ольгу Цопову, продюсера исследования (Академия бизнеса Б1);
- ▶ Александру Окулову, визуальное оформление (Академия бизнеса Б1);
- ▶ Анастасию Шлыкову, редактора (Группа компаний Б1);
- ▶ Яну Рейзвих, Максима Алексеева (Группа компаний Б1), веб-дизайнеров.

Особую признательность выражаем респондентам, принявшим участие в опросе.



Хотите внести вклад в следующее  
исследование, став респондентом?  
[ЗАПОЛНИТЕ КОРОТКУЮ ВЕБ-ФОРМУ](#)



## О ГРУППЕ КОМПАНИЙ Б1

Группа компаний Б1 предлагает многопрофильные услуги в сфере аудита, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса.

Мы работаем свыше 35 лет в России и 25 лет в Беларуси. За это время в компаниях группы создана сильная команда специалистов с обширными знаниями и опытом реализации сложнейших проектов. Наша практика представлена в 12 городах: Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Тольятти и Челябинске.

Группа компаний Б1 помогает клиентам находить новые решения, расширять, трансформировать и успешно вести свою деятельность, а также повышать свою финансовую устойчивость и кадровый потенциал.

© 2025 ООО «Б1 – Консалт»  
Все права защищены.