

Научная статья

УДК 331.104+004.9

DOI: 10.47475/1994-2796-2026-512-6-240-251

ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛЕЙ КАРЬЕРНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Сергей Геннадьевич Камшилов

Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия, kams-g-pob@mail.ru

Аннотация. Рассматривается современное состояние карьерного консультирования на предприятиях, проводится анализ этапов развития методов консультирования в XX–XXI вв. Автором выделены функциональные приоритеты карьерного консультирования в цифровой экономике — индивидуализация траекторий развития, формирование гибридных компетенций, экосистемный подход. Представлены основные задачи карьерного консультирования, стоящие перед HR-специалистами, обобщены форматы организации карьерного консультирования. Особое внимание уделено цифровым HR-средствам с проведенной классификацией и функционалом карьерных платформ. В статье выдвинута и обоснована гипотеза о том, что классическая модель карьерного консультирования, характерная для бизнеса XX в., является неэффективной в нынешних условиях. В статье предлагается применение комбинированной модели. Автором выделены отличительные признаки данной модели, графически формализованы алгоритмы реализации классической и комбинированной модели. В табличной форме выполнен сравнительный анализ рассматриваемых моделей по группе критериев. На основании разработанных алгоритмов и проведенного анализа делается вывод о целесообразности применения комбинированной модели средним и крупным бизнесом с указанием ее прогнозируемых преимуществ.

Ключевые слова: индивидуальные траектории развития, модели карьерного консультирования, гибридные компетенции, digital-HR, цифровой след сотрудника

Для цитирования: Камшилов С. Г. Трансформация моделей карьерного консультирования в цифровой экономике // Вестник Челябинского государственного университета. 2026. № 6 (512). С. 240–251. DOI: 10.47475/1994-2796-2026-512-6-240-251.

Original article

TRANSFORMING CAREER COUNSELING MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY

Sergej G. Kamshylov

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia, kams-g-pob@mail.ru

Abstract. The article examines the current state of career counseling at enterprises, analyzes the stages of development of counseling methods in the XX–XXI centuries. The author highlighted the functional priorities of career counseling in the digital economy — individualization of development trajectories, the formation of hybrid competencies, an ecosystem approach. The main tasks of career counseling facing HR specialists are presented, the formats for organizing career counseling are summarized. Particular attention is paid to digital HR tools with the classification and functionality of career platforms. The article put forward and substantiated the hypothesis that the classic model of career counseling, characteristic of business of the 20th century, is ineffective in the current environment. The article proposes the application of the combined model. The author highlighted the distinctive features of this model, graphically formalized algorithms for implementing the classical and combined models. In tabular form, a comparative analysis of the models under consideration was performed according to a group of criteria. Based on the developed algorithms and the analysis, it is concluded that it is advisable to use the combined model by medium and large businesses, indicating its predicted advantages.

Keywords: individual development trajectories, career counseling models, hybrid competencies, digital-HR, employee digital footprint

For citation: Kamshilov SG. Transforming Career Counseling Models in The Digital Economy. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2026;(6(512):240-251. (In Russ.). DOI: 10.47475/1994-2796-2026-512-6-240-251.

Введение

В условиях динамичности внешней среды и ее быстрой цифровизации средние и крупные организации сталкиваются с необходимостью адаптации персонала к новым задачам, использованию проектного подхода, а также развития гибридных навыков. В связи с этим возрастает роль HR-специалистов, а также карьерного консультирования с преобладанием персонифицированных подходов к построению деловой карьеры. Таким образом, карьерное консультирование в современных организациях выступает как инструмент стратегического управления персоналом. Процесс оказания помощи сотруднику выражается не столько в выборе и формировании карьерного пути, сколько в его анализе и корректировке с учетом возникающих внутренних и внешних факторов, а также ценностей и интересов самого сотрудника.

Истоки изучения карьеры уходят в теории бихевиоризма и развития личности. Взгляд на карьеру как на совокупность ролей, исполняемых работником на протяжении жизни, отражен в трудах Д. Сьюпера. Он представил развитие карьеры как последовательность стадий, каждая из которых требует определенных профессиональных навыков и решений [3]. Концепцию карьерных якорей, в основе которых лежит внутренняя мотивация, предложил Э. Шейн [4]. Идеи самостоятельного управления карьерой работником, где личностное развитие и самореализация, понимаемые как высшая стадия, являются основой для карьерного роста, продвигал Д. Холл [3].

Продолжением теоретико-методологических основ карьерного развития стала модель взаимозависимого отношения между индивидом и контекстом Лернера, Вондрасека и Щуленберга (1986 г.): окружающий мир не определяет индивида, а влияет на него через контекст. В рамках данной модели профессиональное развитие работника является частью развития в течение всей жизни. Вследствие растущего интереса к контексту Янг, Волак и Коллин предложили объяснение построения карьеры на основе теории действий (начало 2000-х гг.). Концепт действия использовался как инструмент для объяснения поведения работника. Три производными концептами, служащими той же цели, являются совместное действие, проект и карьера. Такой постмодернистский подход лучше всего реализуем на практике в рамках ка-

рьерного консультирования [4; 9]. Одной из главных тенденций XXI в. в карьерном развитии является конструктивистский подход. С точки зрения этого подхода работники на основе собственного опыта и восприятия конструируют индивидуальные реальность и смыслы, в том числе через нарративы. В рамках конструктивизма карьерные практики фокусируются на взаимодействии работника с социальными и другими окружающими контекстами. Конструктивизм фокусируется на том, что смыслы и представление о себе являются источниками действия и, как следствие, карьерное консультирование направлено на трансформацию смыслов о себе и окружающем мире [8; 9]. Теория активного вовлечения (Н. Амундсон, 1998 — начало 2000-х гг.) также опиралась на конструктивистский подход к развитию карьеры и карьерному консультированию. Вместо построения карьеры с позиций классического менеджмента разработчики этого подхода предложили термин «карьерное искусство» (careercraft). В числе инструментов работы появились визуализация и двигательная активность. Построение карьеры в рамках этого подхода рассматривается как более широкая практика и затрагивает развитие креативности работника.

Среди отечественных ученых, занимающихся исследованием вопросов сущности карьеры, ее формирования и развития, следует отметить В. И. Бакштановского, Т. Ю. Базарова, Г. Германса, В. Ю. Иванова, А. Я. Кибанова, Е. Комарова, В. А. Полякова, Ю. В. Согомонова, С. И. Сотникову, А. А. Ушакова, В. А. Чурилова. Так, по мнению В. Ю. Иванова и А. Я. Кибанова, «профессиональная карьера — это динамическое явление, т. е. постоянно изменяющийся и развивающийся процесс». Т. Ю. Базаров также отмечает динамику данного процесса и определяет карьеру как последовательность этапов развития человека в профессиональных сферах жизни, являющихся результатом его осознанной позиции и поведения, характеризующиеся постоянной динамикой и направленные на достижение целей профессиональной деятельности [1; 2].

Характерной особенностью карьерного консультирования на современном этапе является его интеграция в систему корпоративного обучения и развития, а также в систему кадрового резерва. При этом используемый инструментальный базируется на широком применении цифровых

технологий, постепенном встраивании в модели в качестве цифровых средств компонентов искусственного интеллекта. По мнению автора, здесь сдерживающим фактором является недостаточность валидной информации для корректного обучения работе таких AI-компонентов.

Анализ этапов развития методов и технологий карьерного консультирования (табл. 1) позволяет утверждать, что в конце 1960 — в 1980-х гг. доминировала линейная модель, которая предполагала однократный выбор профессии и поэтапное движение по должностям в рамках либо горизонтальной, либо вертикальной карьеры.

Конец XX в. и начало XXI в. определяются уже нелинейностью в развитии деловой карьеры. Это обусловлено прорывными технологиями цифровой экономики. В результате ключевая цель карьерного консультирования смещается от поиска статичного соответствия между личностью и профессией к развитию совокупности навыков

сотрудника, часто междисциплинарных, которые бы обеспечивали его профессионализм и карьерный рост в условиях динамичности внутренней и внешней среды.

Быстрые и нелинейные изменения во внешней среде потребовали комплексной цифровизации бизнес-процессов и обусловили ряд функциональных приоритетов карьерного консультирования. Во-первых, индивидуализация траекторий. Если конец XX в. определялся общим набором методик, которые применялись к соответствующей профессии или специальности, то концепция «Индустрия 4.0» требует персонифицированного анализа результатов деятельности сотрудника не только во внутренней, но и во внешней среде. На основе этих данных формируется индивидуальная траектория развития.

Во-вторых, происходит формирование гибридных компетенций сотрудников на основе технологий непрерывного обучения (Lifelong learning).

Таблица 1

Table 1

Эволюция карьерного консультирования Evolution of career counseling

Период	Характеристики карьерного консультирования	Основные методы и технологии
Начало XX в.	Карьерное консультирование зарождается как инструмент профориентации. Основное внимание уделяется выбору профессии на основе личных качеств.	Теория черт и факторов (Ф. Парсонс), тесты на профессиональную пригодность, наставничество.
Середина XX в.	Формируется системный подход к карьерному консультированию, учитывающий стадии профессионального развития.	Теории развития карьеры (Д. Сьюпер) и профессионального выбора (Дж. Холланд), психометрические тесты, индивидуальные консультации.
1970–1990-е гг.	Учитываются экономические и социальные факторы, влияющие на карьерный путь. Применяются корпоративные программы развития сотрудников.	Ассесмент-центры, карьерные карты, коучинг, менторинг, обучение softskills.
1990–2000-е гг.	Рост нестабильности рынка труда. Усиление цифровизации. Кризис концепции «пожизненного найма». Преобладание карьеры, выходящей за рамки одной организации. Формирование навыков адаптивности, обучаемости. Баланс жизни и работы.	«Протеиновая карьера» — карьера, управляемая самим человеком, а не организацией; ценность — психологический успех, а не должность. Теория случайностей — обучение сотрудника с использованием непредвиденных возможностей.
2000–2020-е гг.	Внедрение цифровых технологий в карьерное консультирование, персонализация процессов. Управление карьерой в VUCA-условиях (нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность)	Онлайн-платформы, self-assessment тесты, корпоративные LMS (Learning Management Systems), карьерное планирование в HR.
2020-е — настоящее время	Интеграция ИИ и аналитики данных для персонализированного карьерного консультирования. Гибкие карьерные траектории. Поддержка карьеры для разных социальных групп.	Искусственный интеллект, bigdata, цифровые коучинг-программы, виртуальная реальность в обучении и профориентации. Учет всех сфер жизни (экология, ценностные и смысловые установки).

Источник: составлено автором.

Всё сильнее сотрудник заинтересован в самостоятельном обучении и инициативном прохождении определенных курсов, которые помогают не только в профессиональном плане, но и в личностном. По данным за 2024 г., 40% работодателей уже учитывали результаты самостоятельного обучения претендентов, например, в виде микросертификатов и сертификатов, которые они получали за пределами предприятия, самостоятельно проходя обучение¹.

В-третьих, построение карьеры базируется на экосистемном подходе. Он характеризуется двумя аспектами (технологическим и социальным), определяемыми внутренней средой организации, а также экологическим, связанным с внешней средой. Например, консультанты всё чаще включают в целеполагание критерии ESG-практик и помогают претендентам на вакансии выбирать компании, где эти мировые практики заявлены в рамках миссии и развернуты в виде концептуальных планов.

На современном этапе функционирования организаций к основным задачам карьерного консультирования можно отнести следующие [6; 7]:

- а) определение профессиональных интересов, ценностей и приоритетов сотрудника;
- б) анализ текущих компетенций и потенциала сотрудника в плане карьерного роста;
- в) выявление подходящих карьерных траекторий для сотрудника как внутри, так и вне организации на основе экосистемного подхода;
- г) преодоление профессиональных кризисов, обусловленных застойными фазами в рамках горизонтальной карьеры или несоответствием ожиданий (по теории В. Врума);
- д) содействие в адаптации к внутриорганизационным изменениям.

В рамках организации карьерное консультирование реализуется через разные форматы: индивидуальные консультации, карьерный коучинг, менторинг, групповые формы работы, а также цифровые карьерные платформы, позволяющие автоматизировать часть процессов, начиная с оценки компетенций и заканчивая анализом потребностей в обучении и переобучении сотрудников.

На основе представленного выше анализа задач и методов целесообразно выделить следующие современные тенденции в карьерном консультировании:

¹ Как компании будут учить своих сотрудников в 2024 году. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/658e0ea09a7947f23d680232> (дата обращения: 13.02.2026).

а) переход от линейной к нелинейной модели карьерного роста;

б) персонализацию карьерных траекторий с учетом как внутренних, так и внешних данных с использованием технологий big-data и HR-аналитики;

в) усиление роли softskills (мягких навыков) и развитие навыков самообучения по технологии Lifelong learning;

г) интеграцию карьерного консультирования в цифровые HR-платформы.

Результаты исследования и их обсуждение

Сотрудники современных организаций всё чаще сталкиваются с карьерными кризисами, обусловленными внешними экономическими и политическими факторами — пандемией, санкционными режимами, миграцией, нарушением логистических маршрутов, ограничениями трансакционных переводов и другими вызовами. Турбулентность внешней среды предопределяет трансформацию внутренней. Это необходимо учитывать HR-специалистам и комбинировать методы в рамках карьерного консультирования, например:

а) нарративная реконструкция (переосмысление кризиса как точки роста через технику переписывания истории, авторы М. Уайт и Д. Эпстон) [8];

б) сценарное планирование — построение нескольких веток карьеры с учетом рисков, обусловленных внешней средой, например параллельное развитие основной деятельности и личностного роста во внешней среде (ведение блогов, участие в социальных проектах в интернет-пространстве);

в) цифровой детокс² — противостояние информационной перегрузке, которая может снижать продуктивность до половины работников организации;

г) карьерное консультирование как часть системы well-being, направленной на создание условий для благополучия сотрудников, а также в рамках системы управления талантами [10], что является современным трендом.

Цифровая экономика XXI в. существенно меняет методы и инструменты карьерного консультирования. Современные системы карьерного консультирования строятся на цифровой основе. Они представляют собой программно-аналитические продукты, которые как черпают информацию

² Цифровой детокс: почему полезные советы не работают. URL: <https://www.rbc.ru/education/23/12/2025/693974ab9a7947b55261428c> (дата обращения: 20.02.2026).

как из корпоративного хранилища данных, так и обеспечивают поиск цифрового следа сотрудника (на основе технологий big-data и искусственного интеллекта) во внешней среде. Подобные карьерные платформы следует разделить на три категории: корпоративные системы (встроенные в HR-экосистему организации); специализированные карьерные платформы; облачные решения и платформы открытого доступа.

Ключевые функции подобных систем предполагают [1; 2; 5]:

а) анализ компетенций сотрудника с построением карьерного профиля;

б) карьерное моделирование: построение дерева возможных сценариев развития карьеры в зависимости от интересов сотрудника и организации, а также целей организации в среднесрочной перспективе;

в) рекомендательную аналитику: предложения сотруднику по саморазвитию, а также необходимым обучающим программам и внутренним вакансиям организации;

г) прогнозирование успеха: оценка вероятности успешного карьерного перехода на основе анализа текущих KPI и экстраполяции текущих результатов на будущее;

д) настройку карьерных целей: совместная ра-

бота сотрудника и HR-специалиста (карьерного консультанта) по построению персонализированной карьерной траектории.

Таким образом, карьерное консультирование в цифровой экономике сочетает методы и модели из различных периодов развития (см. табл. 1). Их практическая реализация в бизнесе сводится, как правило, к двум: классической (традиционной) и адаптационной, которую автор предлагает называть комбинированной моделью. Классическая модель карьерного консультирования характерна для организаций конца XX — начала XXI в. В ней применяются типовые инструменты, а инициатива исходит от сотрудника на основе текущих KPI. Классическая модель является административно-кадровой, в которой ведущая роль принадлежит HR-подразделению. Такая модель характерна для средних организаций с автоматизацией (или без нее) основных управленческих процессов. Используется бумажный документооборот или в организации присутствуют программные продукты, ориентированные на внутреннюю среду. Персонализированный сбор данных из внешней среды не осуществляется.

Процесс реализуется следующим образом (рис. 1). Сотрудник, имеющий мотивацию карьерного развития, обращается к HR-специали-



Рис. 1. Схема реализации классической модели карьерного консультирования
Fig. 1. Scheme of implementation of the classic career counseling model

Источник: составлено автором

сту напрямую либо через руководителя. Далее производится сбор служебных данных вручную или с помощью модулей HRM. К таким данным относятся субъективные (в том числе отзыв руководителя) и ограниченные показатели KPI. Затем выполняется диагностика потребностей сотрудника в HR-подразделении на очном собеседовании. На данном этапе также возможно использование экспертных систем, если подобные применяются в организации. Именно на основе анализа служебных данных и собеседования в HR-подразделении формируется индивидуальная траектория развития сотрудника, которая согласовывается и утверждается руководителем. Конечным этапом является корректировка карьеры сотрудника в соответствии с разработанным индивидуальным планом.

В классической модели присутствуют как сильные, так и слабые стороны. К сильным следует отнести экспертный человеческий контакт: происходит непосредственное взаимодействие HR-сотрудника с работником, что позволяет глубже проанализировать мотивационные факторы. Стоит отметить, что в таком случае сотрудник HR-подразделения должен обладать достаточным опытом. Модель также учитывает реальные возможности организации по развитию карьеры конкретного работника: например, бесплатные курсы, льготные условия повышения квалификации и другие доступные формы обучения. Еще одно преимущество — неформализованная управленческая поддержка: руководители участвуют в реализации индивидуального плана развития, обеспечивая согласованность действий сотрудника со стратегией организации в целом и задачами подразделения в частности.

К слабым сторонам относится невозможность эффективного применения модели при росте численности персонала, например, при количестве сотрудников свыше полутора тысяч. Карьерное консультирование может осуществляться с задержками. При ограниченных возможностях программных продуктов или их отсутствии возникает угроза неполноты данных, а также проявляется субъективизм при анализе, поскольку рекомендации основываются на ручных оценках руководителей и ограниченном наборе показателей, включая KPI. Учет цифрового следа работника как внутри организации, так и за ее пределами не ведется.

Наиболее серьезный недостаток — реактивность модели: консультирование проводится по плану через фиксированные интервалы вре-

мени или по инициативе сотрудника, что может привести к утечке талантов. В данной модели отсутствуют предиктивные механизмы: HR-подразделения не выявляют сотрудников с высоким потенциалом карьерного роста до возникновения кризисных ситуаций в подразделении или организации в целом. При слабой автоматизации существует разрозненность информации: данные о вакансиях, обучении, кадровом резерве могут храниться в локальных программных продуктах без единого корпоративного хранилища.

Таким образом, в классической модели существуют следующие системные противоречия:

а) ограничение доступности при достаточно высоком качестве: высокий уровень экспертизы HR-сотрудника при анализе данных, нивелируется ограниченным доступом линейного персонала и частично тактического уровня к такому специалисту;

б) разрыв между декларируемой HR-стратегией и ее реализацией — например, при позиционировании карьерного роста как ключевой ценности (в том числе на сайте организации) могут отсутствовать формализованные механизмы его обеспечения для линейных позиций.

В условиях цифровой экономики на смену классической модели приходит комбинированная, которая сочетает как классические инструменты, так и цифровые (рис. 2). Важно понимать, что в этой модели часть работы по анализу и сбору данных о сотруднике передается от HR-специалиста программным средствам. Они осуществляют мониторинг служебных данных по множеству транзакционных систем: ERP, CRM, HRM. Количество показателей KPI увеличивается с 20 до 100 и более. Отличительная особенность комбинированной модели — определение цифрового следа сотрудника (разумеется, с его письменного согласия). Во внешней IT-среде к нему относятся активность в профессиональных сообществах, научные публикации, участие в отраслевых форумах, профили в социальных сетях.

Далее происходит агрегирование данных с использованием технологий искусственного интеллекта и big-data. Определяются профессиональные компетенции (включая softskills и hardskills), личностные качества, строятся прогнозные модели. На их основе формируется интегральный цифровой профиль сотрудника, на основании которого принимается решение о целесообразности корректировки карьеры.

По результатам анализа цифрового профиля HR-подразделение может разработать рекомен-

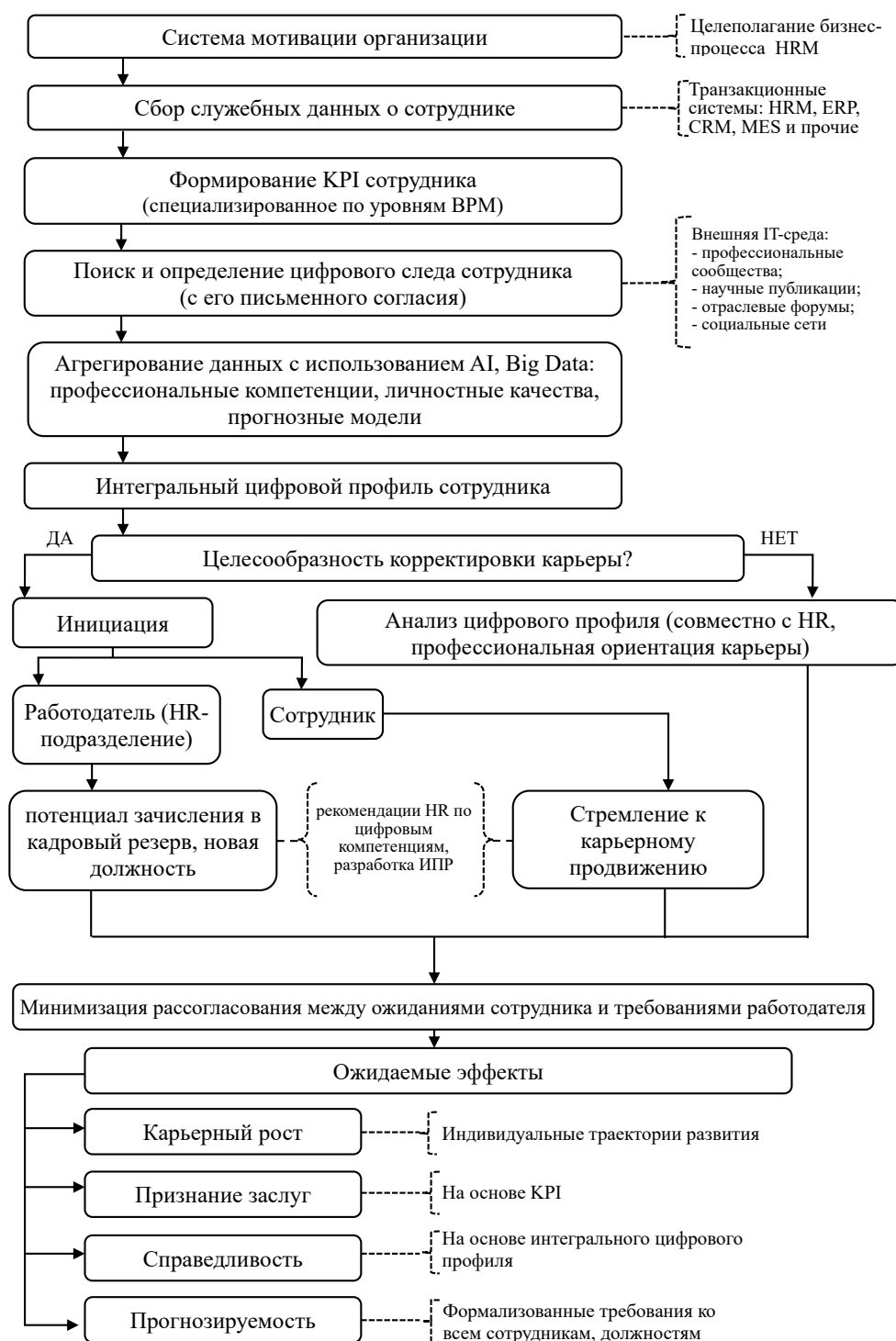


Рис. 2. Комбинированная модель карьерного консультирования
Fig. 2. Combined career counseling model

Источник: составлено автором

дации по гибридным компетенциям с индивидуальным планом развития, зачислить сотрудника в кадровый резерв или предложить новую должность. В перспективе в комбинированной модели промежуточные выводы о текущем состоянии карьеры сотрудника могут быть перепоручены искусственному интеллекту, однако это является и опасностью.

Комбинированная модель предполагает высокий уровень цифровизации управления типовыми процессами, что позволяет минимизировать рассогласование между ожиданиями сотрудника и требованиями работодателя за счет использования возможностей как внутренней, так и внешней среды. В такой модели повышается прозрачность информационных потоков, а инициация карьер-

ного консультирования может происходить автоматически с помощью программных RPA-средств (Robotic Process Automation) с фиксацией показателей служебной деятельности в режиме реального времени. Использование возможностей искусственного интеллекта позволяет реализовывать алгоритмы, обеспечивающие проактивность, в отличие от реактивной классической модели.

Таким образом, комбинированная модель включает весь спектр программных решений, связанных с управлением человеческими ресурсами: платформы управления карьерой, HR-аналитику, технологии big-data, искусственный интеллект, геймификацию и виртуальную реальность. На их основе целесообразно формирование адаптивного цифрового модуля, обеспечивающего диагностику и вовлечение сотрудников.

Сравнительный анализ по ряду критериев традиционной и комбинированной моделей выполнен в табличной форме (табл. 2–5).

Ключевой эффект применения комбинированной модели — устранение рассогласования между ожиданиями сотрудника и его возможностями в плане карьерного роста в организации, а также требованиями работодателя (табл. 6).

При формировании содержательной части рассмотренных моделей карьерного консультирования представляет интерес предложенная С. И. Сотниковой классификация видов карьерной политики [11]. Автор предлагает рассматривать содержание карьерной политики (и как следствие — инструментов карьерного консультирования) в зависимости от выбранной философии управления карьерой. Данный аспект предлагается учитывать путем ввода этапа дифференциации работников по управленческим уровням при применении как классической, так и комбинированной модели.

Полученные в ходе исследования основные научные результаты:

Таблица 2

Table 2

Источники данных и уровень объективности моделей
Data sources and level of objectivity of models

Элемент	Классическая модель	Комбинированная модель	Сравнительный эффект
Данные о производительности	Ручные отчеты руководителей (5–7 KPI)	Автоматический сбор данных из транзакционных систем с использованием хранилища данных	Повышение объективности (погрешность уменьшается с 25 до 7%)
Оценка компетенций	Субъективное мнение HR-специалиста на собеседовании	Анализ внутреннего и внешнего цифрового следа	Полнота картины (охват до 90 % активности сотрудника по цифровому следу)
Прогнозирование потенциала	Интуитивные предположения	Предиктивные алгоритмы (повышение точности анализа до 80%)	Рост качества кадровых решений

Источник: составлено автором.

Таблица 3

Table 3

Характеристики процесса карьерного консультирования в моделях
Characteristics of the career counseling process in models

Элемент	Классическая модель	Комбинированная модель	Преимущества
Инициация процесса	По запросу сотрудника (охват до 25–30%)	Автоматически при достижении ключевых/пограничных метрик	Охват до 100 % целевых сотрудников
Время подготовки	8–15 дней (ручной сбор данных)	15 минут (автоматическая генерация профиля)	Рост скорости реагирования
Частота обновления	Ежегодно, ежеквартально	Реальное время (каждые 72 часа или иная настройка)	Актуальность данных
Персонализация	Стандартные формы по индивидуальным планам развития	Адаптивные траектории на основе цифрового профиля	Повышение релевантности рекомендаций

Источник: составлено автором.

Таблица 4

Table 4

**ИТ-инфраструктура моделей
IT Infrastructure for Models**

Компонент	Классическая модель	Комбинированная модель	Слабые стороны
Инструменты сбора	Офисные программы, бумажные анкеты	Интегрированная big-data платформа	Классическая: возрастание ошибок ручного ввода с ростом потока данных
Хранение данных	Разрозненные системы (локальные программы, электронная почта, локальные файлы)	Единое «озеро данных»	Классическая: снижение доступности информации из внешних ИТ-систем
Масштабируемость	Ограничена человеческими ресурсами	Автоматическое масштабирование (облачные решения)	Классическая: ограничение гибкости размером организации
Аналитические возможности	Отсутствуют	Алгоритмы машинного обучения (кластеризация, прогнозирование)	Комбинированная: сложность внедрения

Источник: составлено автором.

Таблица 5

Table 5

**Роль HR-специалиста, сотрудника, руководителя
Role of HR Specialist, Employee, Manager**

Аспект	Классическая модель	Комбинированная модель	Риски
Роль HR-специалиста	Базовая (эксперт и исполнитель)	Интерпретатор, интегратор данных	Классическая: рост нагрузки на специалиста из-за роста информации
Участие руководителя	Формальное согласование	Непосредственное вовлечение через ИТ-средства (дашборды)	Комбинированная: требует обучения HR-специалиста и руководителя
Восприятие сотрудниками	До половины сотрудников считают процесс необъективным	До 80 % сотрудников ценят прозрачность критериев	Классическая: снижение доверия к модели
Этические риски	Низкие (персональные данные не обрабатываются)	Высокие (анализ цифрового следа)	Комбинированная: требует дополнительной регламентации по обработке цифрового следа

Источник: составлено автором.

Таблица 6

Table 6

**Прогнозируемые изменения в мотивации сотрудника
Forecast of changes in employee motivation**

Элемент мотивации	Типовое противоречие сотрудник/ организация	Прогнозируемый эффект комбинированной модели
Карьерный рост	Нет понятных путей развития	Персонализированные траектории роста
Признание заслуг	Достижения сотрудника могут не оценить	Автоматическая фиксация KPI
Справедливость	Нет прозрачных критериев продвижения	Объективные алгоритмы оценки
Прогнозируемость	Нет понимания критериев роста	Прозрачные требования к позициям

Источник: составлено автором.

а) структурированы и охарактеризованы этапы трансформации моделей карьерного консультирования (см. табл. 1) с учетом современного состояния технологий управления и указаны направления дальнейшего развития; конкретизированы факторы, способствующие переходу от классической модели к комбинированной;

б) дополнена новыми элементами комбинированная модель карьерного консультирования и обоснована целесообразность ее применения. Данная модель является адаптивной к внешним и внутренним факторам организации и позволяет выйти на более высокий уровень персонификации. Ценностным аспектом, по мнению автора, являются выделенные области поиска и обработки цифрового следа для диагностики профессионального и психологического профиля сотрудника. Принципиальным отличием комбинированной модели являются два компонента: адаптивный цифровой модуль и дифференциация сотрудников на основе как классических метрик, так и цифрового следа. Их совместное использование обеспечивает переход к персонализированному карьерному консультированию;

в) разработан алгоритм реализации комбинированной модели с дифференциацией функционала руководителя и HR-специалиста на основе прикладных средств цифровизации, предложены метрики по совокупности групп, позволяющие на практике применять данную модель;

г) в табличной форме выполнена прогностика положительных эффектов по ряду критериев при практическом применении данной модели предприятиями, организациями.

Заключение

Карьерное консультирование на современном этапе развития экономики выступает как инструмент стратегического управления человеческими ресурсами, что выражается в анализе и корректировке карьерной траектории с учетом внутренних, внешних факторов организации, а также ценностей самого сотрудника.

Характерной особенностью является интеграция карьерного консультирования в систему корпоративного обучения и развития, а также в систему кадрового резерва с преобладанием исполь-

зования digital-HR средств. Карьерное консультирование строится также на экосистемном подходе, поскольку крупный бизнес в XXI в. активно использует практики ESG в своей деятельности.

Линейная модель развития траектории сотрудника, господствовавшая в XX в., сменяется нелинейной в XXI, что обусловлено технологиями «Индустрии 4.0». Вследствие этого цель карьерного консультирования смещается в сторону развития междисциплинарных навыков сотрудника, которые бы обеспечили как профессионализм, так и карьерный рост и саморазвитие в динамичной внешней среде.

Классическая модель карьерного консультирования, в которой ведущая роль принадлежит HR-подразделению, предпочтительна малым и средним предприятиям. Однако в ней существует ряд системных противоречий, снижающих эффективность для крупного бизнеса:

а) ограничение доступности функционала HR-специалиста: высокий уровень экспертизы при анализе данных сдерживается ограниченным доступом линейного и частично персонала тактического уровня к такому специалисту;

б) несоответствие между объявленной HR-стратегией и ее реализацией: при акцентировании карьерного роста как ключевой ценности могут отсутствовать формализованные механизмы его обеспечения для линейных, тактических позиций.

Для крупного бизнеса предпочтительна комбинированная модель, которая базируется на цифровой программной платформе. Такая дополненная рядом новых элементов модель (с представленными метриками для применения) позволяет своевременно выявлять потенциал работников и эффективно задействовать их в рамках горизонтальной или вертикальной карьеры.

Таким образом, использование комбинированной модели в соответствии с предлагаемым автором алгоритмом и количественными/качественными параметрами может обеспечить рост экономической устойчивости бизнеса, развитие HR-бренда организации и переход в статус инновационного работодателя, что является привлекательным фактором для потенциальных кандидатов на вакансии.

Список источников

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2026. 382 с.
2. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие. М. : КноРус, 2016. 186 с.

3. Кови С. Карьерное преимущество: Практические рекомендации. М. : АльпинаПабли, 2016. 95 с.
4. Шаталова Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие. М. : Инфра-М, 2019. 221 с.
5. Антонова Н. В., Иванова Н. Л. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2025. 370 с.
6. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера : учеб. пособие. М. : Инфра-М, 2018. 328с.
7. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2025. 309 с.
8. Уайт М. Нарративная практика. Продолжаем разговор. М. : Генезис, 2023. 240 с.
9. Минина Е. В., Павленко Е. С., Кирюшина М. А., Якубовская А. А. Карьерное консультирование в современном мире: Теории и практики в России и за рубежом. М. : НИУ ВШЭ, Институт образования. 2021. 102 с.
10. Молодчик Н. А., Брагина Д. С. Карьерное консультирование: современные инструменты удержания и развития сотрудников в компании // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2024. № 3. С. 276–289.
11. Сотникова С. И. Концептуальный взгляд на карьерную политику организации: из опыта карьерного консультирования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2014. № 4. С. 70–76.

References

1. Bazarov TYu. Psihologiya upravleniya personalom: uchebnik i praktikum dlya vuzov = Psychology of Personnel Management: A Textbook and Workshop for Universities. Moscow, Yurajt; 2026. 382 p. (In Russ.).
2. Kibanov AYa, Durakova IB. Upravlenie personalom organizacii: aktual'nye tehnologii najma, adaptacii i attestacii: uchebnoe posobie = Personnel management of the organization: current technologies of recruitment, adaptation and certification: study guide. Moscow, KnoRus; 2016. 186 p. (In Russ.).
3. Covey S. Karernoe preimushchestvo: Prakticheskie rekomendacii = Career advantage: Practical recommendations. Moscow, Alpina Pub.; 2016. 95 p. (In Russ.).
4. Shatalova NI. Konsultirovanie v upravlenii chelovecheskimi resursami: uchebnoe posobie = Counseling in human resource management: study guide. Moscow, INFRA-M; 2019. 221 p. (In Russ.).
5. Antonova NV, Ivanova NL. Konsultirovanie i kouching personala v organizacii: uchebnik i praktikum dlya vuzov = Consulting and coaching of personnel in the organization: textbook and workshop for universities. Moscow, Yurajt; 2025. 370 p. (In Russ.).
6. Sotnikova SI. Upravlenie personalom: delovaya karjera = Personnel management: business career: textbook. Moscow, INFRA-M; 2018. 328 p. (In Russ.).
7. Gorelov NA. Upravlenie chelovecheskimi resursami: strategii innovacii: uchebnik i praktikum dlya vuzov = Human resources management: strategies and innovations: textbook and workshop for universities. Moscow, Yurajt; 2025. 309 p. (In Russ.).
8. White M. Narrativnaya praktika. Prodolzhaem razgovor = Narrative practice. Continuing the conversation. Moscow, Genesis Publishing House; 2023. 240 p. (In Russ.).
9. Minina EV, Pavlenko ES, Kiryushina MA, Yakubovskaya A A. Career Counseling in the Modern World: Theories and Practices in Russia and Abroad. Moscow, National Research University Higher School of Economics, Institute of Education. 102 p. (In Russ.).
10. Molodchik NA, Bragina DS. Career counseling: modern tools for retaining and developing employees in a company. *Vestnik PNIPU. Social'no-ehkonomicheskie nauki = Bulletin of PNIPU. Social and Economic Sciences*. 2024; (3):276-289. (In Russ.).
11. Sotnikova SI. Conceptual view of the career policy of the organization: from the experience of career counseling. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and municipal administration. Scientific notes*. 2014;(4):70-76. (In Russ.).

Информация об авторе

С. Г. Камшилов — кандидат технических наук, доцент кафедры прикладной экономики и маркетинга факультета экономики и управления.

Information about the author

S. G. Kamshylov — Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Applied Economics and Marketing at the Faculty of Economics and Management.

Статья поступила в редакцию 01.04.2026; одобрена после рецензирования 29.04.2026; принята к публикации 15.06.2026.

The article was submitted 01.04.2026; approved after reviewing 29.04.2026; accepted for publication 15.06.2026.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.