



Пленарное заседание XI Всероссийского форума «Национальная система квалификаций России»
«Новый этап развития НСК: формирование кадрового суверенитета»

Кадровый суверенитет: стратегические ориентиры и векторы развития естественного интеллекта в условиях структурных изменений

Ярослав Иванович Кузьминов,
научный руководитель НИУ ВШЭ

30.10.2025



Российский рынок труда с 2022 года вступил в затяжную фазу «рынка работника»

2,1%

Уровень безработицы

Новый исторический минимум по данным
Минэкономразвития на август 2025 года

~50%

Компаний заявляет
о кадровом дефиците

Опрос ИНП РАН (май 2024), выявил
рекордную с 2013 года нехватку
трудовых ресурсов.

Данный показатель является абсолютным максимумом
за всю историю опросов (предыдущий пик — выше 45% —
зарегистрирован в конце 2021 года).

1,5 млн чел.

Дефицит высоко-
квалифицированных кадров

По данным на декабрь 2024 года

39%

Компаний заявляет о дефиците
инженерно-технического персонала

По данным опроса ИНП РАН на конец
2023 года

2 млн чел.

Прогноз дефицита высоко-
квалифицированных кадров к 2030 г.

По прогнозам Минэкономразвития

5 вакансий
на 1 соискателя

Индикатор перегрева
рынка труда

С начала года находился на исторически
высоком уровне — 5 вакансий
на соискателя, в сравнении с 2,3
в первой половине 2022 года



На фоне этих глубоких структурных проблем, добавляя новый уровень сложности и неопределенности, **на рынок труда стремительно выходит искусственный интеллект, выступающий центральным «дизраптором» и «черным лебедем».**

Надежды

73% экспертов уверены в позитивном влиянии ИИ на рабочие места в ближайшие 20 лет



Опасения

Среди широкой публики этот показатель составляет лишь 23%

61% экспертов не опасаются сокращения рабочих мест из-за ИИ



64% респондентов из широкой публики опасаются сокращения рабочих мест из-за ИИ

Глава Nvidia Дженсен Хуанг предвидит создание множества новых рабочих мест



Гендиректор Anthropic Дарио Амодеи прогнозирует исчезновение половины офисных должностей



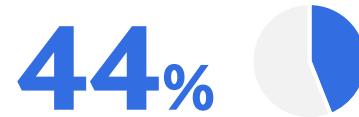
Несмотря на противоречия, в корпоративной среде, в том числе в российском контексте, **преобладает более оптимистичный взгляд на перспективы ИИ**



Руководителей высшего звена ожидают сокращения менее 5% рабочих мест в течение двух лет



Руководителей полагают, что ИИ в конечном итоге создаст больше новых рабочих мест, чем уничтожит.
Это является значительным ростом сторонников этой точки зрения по сравнению с 33% в 2024 году.



HR-отделов уже переводят сотрудников на ИИ-связанные должности
Для адаптации компаний используют курсы переподготовки (57%) и программы наставничества (54%)

При этом:



Руководителей осознают необходимость достижения баланса между возможностями ИИ и его влиянием на рабочую силу



Руководителей считают, что компании обязаны использовать ИИ в интересах всех стейкхолдеров, а не только акционеров



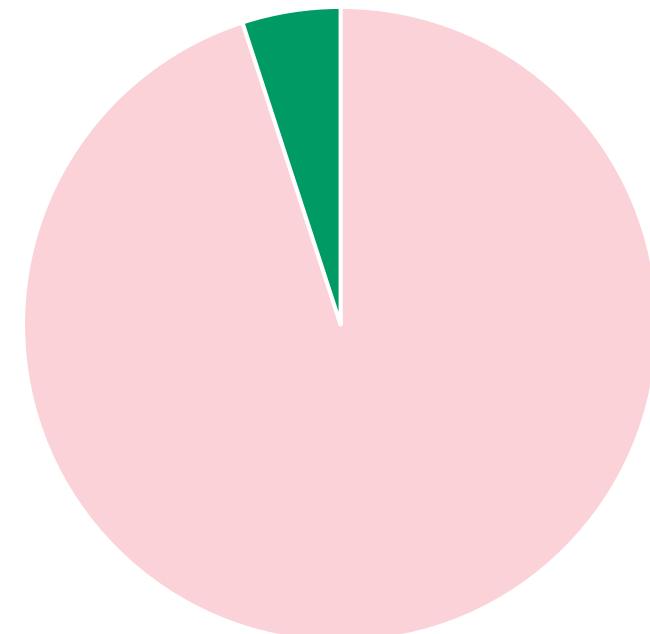
Несмотря на высокий потенциал и оптимистичные ожидания, реальные результаты внедрения генеративного ИИ в бизнес-практику показывают значительный «разрыв».

Ключевой причиной провала называется «разрыв в обучении» (learning gap) как для пользователей, так и для организаций.

Универсальные ИИ-инструменты, эффективные для индивидуального применения, часто не адаптированы к специфике корпоративных процессов и не способны обучаться на основе накопленного опыта.

5% Пилотных проектов достигают быстрого роста доходов

95% Не оказывают существенного финансового влияния



Источник: Исследование
MIT «The GenAI Divide: State
of AI in Business 2025»



- Замещение работников в секторах массового обслуживания, где центром трудовой функции является общение (**колл-центры, секретари-маршрутизаторы**) и существует надзор квалифицированного руководителя – *прямо сейчас*
- Расширение возможностей профессиональных работников высокого уровня квалификации за счет «цифрового помощника» – *прямо сейчас*
- Умение использовать ИИ (в настоящее время промптинг) становится обязательным элементом любой профессиональной квалификации умственного труда – *после 2027*
- Замещение ответственных интеллектуальных рутин (монотонного умственного труда) НЕ предполагающее присутствия «старшего профессионала», корректирующего ошибки извне (**программисты, бухгалтеры, корпоративные юристы, кассиры, диспетчеры, персональные ассистенты**) – *2027-2030*
- «Воспитание лености ума», когнитивная деградация менее квалифицированной группы профессионалов, связанная с некритическим перекладыванием профессионального выбора на ИИ – *после 2028*
- Угроза внедрения интересов третьих лиц в функционирование и текущее принятие решений в государстве и корпорациях, интеллектуальный саботаж через ИИ – новая профессия когнитивной безопасности – *после 2030*



Три направления развития

1 Грамотное внедрение ИИ как «удочки» для повышения производительности и адаптации

- 1.1. ИИ как инструмент усиления, а не замещения
- 1.2. Масштабное обучение работе с ИИ
- 1.3. Реинжиниринг процессов
- 1.4. Создание команд адаптации ИИ
- 1.5. Освоение простых ИИ-моделей в массовом обслуживании
- 1.6. Обучение позитивному использованию ИИ
- 1.7. Поддержка естественного интеллекта
- 1.8. Поиск и поощрение «чемпионов естественного интеллекта»

2 Динамичные стандарты и законы для гибкой системы квалификаций

- 2.1. Профессиональные стандарты должны быть динамичными инструментами
- 2.2. Развитие системы профессиональных степеней

3 Быстрая и бесшовная квалификация для оперативной адаптации

- 3.1. Ускоренная подготовка
- 3.2. ДПО и корпоративные программы
- 3.2. ДПО и корпоративные программы

NON
SCHOLAE
SED VITAE
DISCIMUS



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

NON
SCHOLAE
SED VITAE
DISCIMUS

NON
SCHOLAE
SED VITAE
DISCIMUS

NON
SCHOLAE
SED VITAE
DISCIMUS