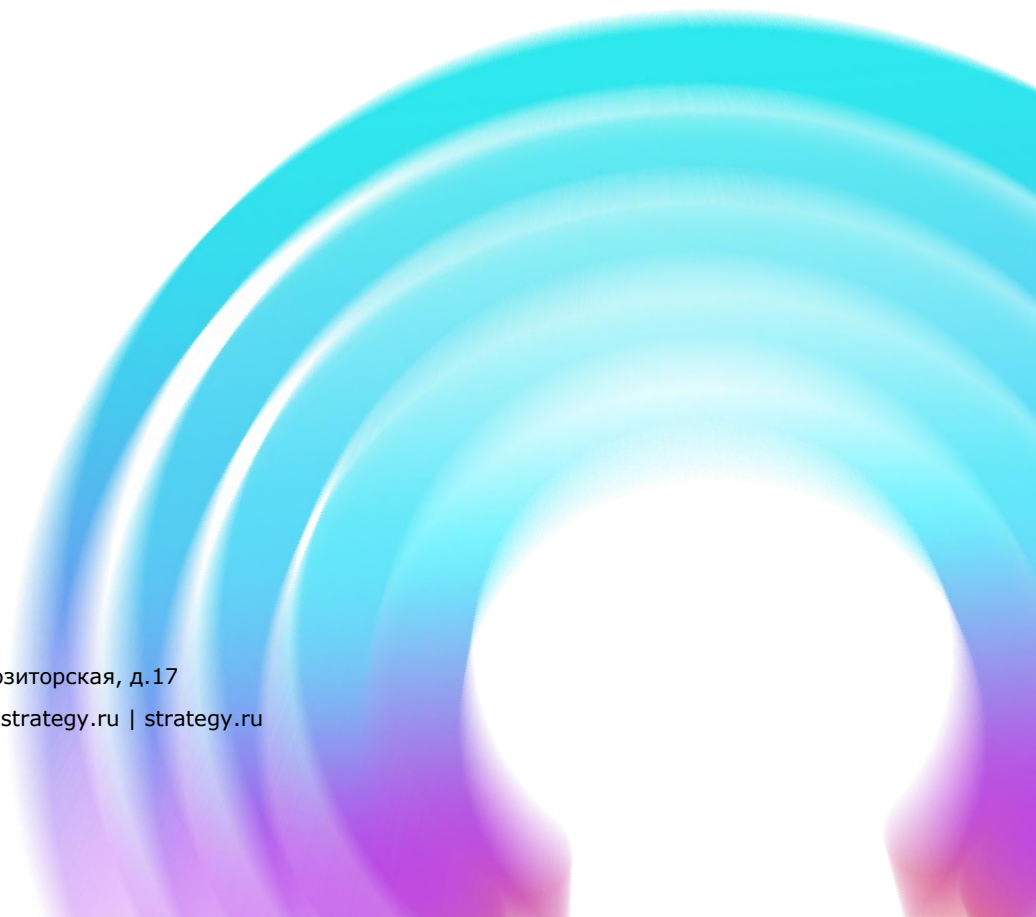


# Strategy Partners

## **ДЕФИЦИТ КАДРОВ: СТРАТЕГИЯ ВЫЖИВАНИЯ БИЗНЕСА**

121099, г. Москва, ул. Композиторская, д.17  
+7 (495) 730-77-47 | [inbox@strategy.ru](mailto:inbox@strategy.ru) | [strategy.ru](http://strategy.ru)



## Оглавление

<b>1</b>	<b>Текущая картина на рынке труда .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Факторы, влияющие на рынок труда.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Гонка за талантами в 2026–2030 годах: какие компетенции будут определять конкурентоспособность компаний .....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Как ИИ и автоматизация меняют ландшафт профессий .....</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>Из зоны риска — в зону роста: навигатор по профессиональным изменениям .....</b>	<b>14</b>

## Тема: Дефицит кадров: стратегия выживания бизнеса

### Введение

На фоне перегрева экономики показатель уровня безработицы 2,2% становится катализатором инфляции и макроэкономической нестабильности. Однако за этим кризисом скрывается куда более глубокая и структурная проблема — надвигающаяся **«гонка за талантами» в 2026–2030 годах**. Уже сегодня, как следует из анализа тенденций, дефицит ощущается не просто в привычных всем направлениях, а в конкретных, зачастую цифровых компетенциях. Спрос на ИТ-специалистов, инженеров, аналитиков данных и других высококвалифицированных работников растет опережающими темпами, и эта борьба за кадры будет только обостряться. В то же время формируется новая парадигма профессиональных компетенций, где гибкие навыки (soft skills) выходят на первый план и становятся не менее важными, чем традиционные технические знания (hard skills). В этом обзоре мы разберем, как текущий перегрев, подпитываемый кадровым голодом, формирует ландшафт будущего, где конкурентоспособность компаний будет определять не капитал, а доступ к талантам с ключевыми компетенциями.

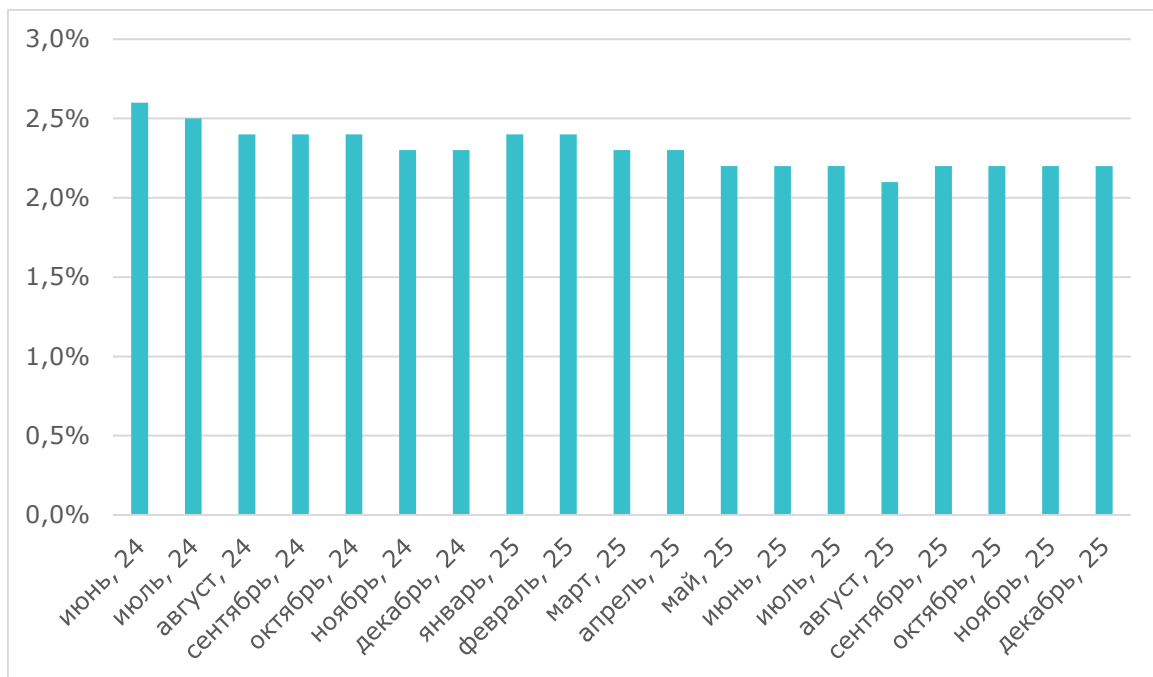
## 1 Текущая картина на рынке труда

### Безработица как индикатор перегрева экономики

Российская экономика в 2023–2025 годах находится в состоянии перегрева. Для него характерен чрезмерно быстрый рост экономической активности, который приводит к увеличению спроса. В результате спрос значительно превышает производственные возможности и предложение. Как следствие, безработица падает до низкого уровня, что определяет острый дефицит кадров на рынке труда.

По данным Росстата, уровень безработицы в РФ в декабре 2025 года составил 2,2%, это исторический минимум.

**Рисунок 1. Уровень безработицы**



Источник: Росстат

В абсолютных цифрах это около 1,78 млн человек, в аналогичный период 2022 и 2021 годов уровень безработицы составлял 4 и 5% соответственно. Низкий уровень безработицы в условиях перегрева экономики приобретает особое значение как один из ключевых индикаторов и факторов, усиливающих инфляционные и ресурсные дисбалансы. При достижении практически полной занятости рабочей силы возникает дефицит квалифицированных кадров, что вынуждает работодателей повышать заработную плату для сохранения и привлечения персонала. Этот процесс ведет к росту производственных издержек и, как следствие, к увеличению конечных цен на товары и услуги.

### Анализ бенчмарков рынка труда

Важно отметить, что дефицит кадров на рынке труда распределен неравномерно: в некоторых регионах показатель безработицы значительно превышает средние данные по стране.

Так, *согласно данным Росстата*, самый низкий уровень безработицы во втором квартале 2025 года зафиксирован в Москве, он составил 0,8%. Для сравнения: в Республике Ингушетия — 26%, в Республике Дагестан — 10,9%. Это создает крайне неоднородную картину и усложняет перераспределение трудовых ресурсов.

Динамику рынка наглядно иллюстрирует общероссийская статистика: растет количество активных резюме при одновременном снижении количества вакансий, что подтверждает рост hh.индекса<sup>1</sup> с 7,3 в октябре до 8,1 в ноябре.

Говоря о дефиците кадров, стоит отметить и отраслевые отличия. Согласно аналитике HeadHunter за ноябрь 2025 года, больше всего страдают от нехватки сотрудников розничная торговля и сфера медицины и фармацевтики, где hh.индекс зафиксирован на уровнях 2,7 и 4,1 соответственно.

**Рисунок 2. hh.индекс**



Источник: [hh.ru](https://hh.ru)

При этом в ИТ произошло перенасыщение кадрами, на что указывает значение индекса 19,4. Это интерпретируется как крайне высокий уровень конкуренции соискателей за рабочие места.

В ноябре 2025 года заметно снизился спрос на специалистов в сфере управления персоналом, о чём говорит снижение количества активных вакансий на 46% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года при росте числа активных резюме на 19%.

<sup>1</sup> hh.индекс — отношение среднего числа активных резюме к среднему числу активных вакансий. Значение индекса ниже 4 указывает на дефицит кадров и рынок соискателя, где работодатели конкурируют за кандидатов. Значение выше 12, наоборот, говорит о перенасыщении рынка и высокой конкуренции между соискателями (рынок работодателя).

**Рисунок 3. Изменение показателей активных вакансий к резюме**



Источник: [hh.ru](http://hh.ru)

В то же время фиксируется рост спроса на рабочий персонал (+6% вакансий к сентябрю 2025 года), кадры в сфере транспорта, логистики и перевозок (+12%), а также строительства (+9%), что подтверждает ориентацию экономики на реальный сектор.

## 2 Факторы, влияющие на рынок труда

### Денежно-кредитная политика и её последствия

19.12.2025 состоялось очередное заседание совета директоров Банка России, на котором было принято решение снизить ключевую ставку на 50 базисных пунктов (т. е. на 0,5 процентных пункта — до 16% годовых). Несмотря на снижение, стоимость денег остается исключительно высокой.

По мнению участников прошлого заседания (24.10.2025), появилось больше признаков снижения напряженности на рынке труда. По данным мониторинга предприятий, уменьшилась доля компаний, испытывающих дефицит кадров. Сократилось количество вакансий при росте количества резюме. Персонал продолжил переходить из тех предприятий и отраслей, где потребность в работниках снижалась, в те, где она сохранялась. При этом безработица была рекордно низкой. Большинство участников согласились, что в текущих условиях безработица не является единственным показателем, который полноценно характеризует ситуацию на рынке труда и изменения, которые на нём происходят. Данные с начала года указывают на более низкие темпы роста зарплат, чем в 2024 году, — как в номинальном, так и в реальном выражении. Компании также сообщают о более сдержанных планах по увеличению зарплат в 2025 году по сравнению с предыдущими двумя годами. Несмотря на то, что есть признаки улучшения ситуации на рынке труда, она пока полностью не нормализовалась. Рост зарплат по-прежнему значительно опережает рост производительности труда.

Банк России будет поддерживать такие жесткие денежно-кредитные условия, которые необходимы для возвращения инфляции к цели в 2026 году и охлаждению экономики. В базовом сценарии это предполагает среднюю ключевую ставку в диапазоне 18,8–19,6% годовых в 2025 году и 12,0–13,0% годовых в 2026 году

и означает продолжительный период проведения жесткой денежно-кредитной политики. Дальнейшие решения по ключевой ставке будут приниматься в зависимости от изменения параметров бюджетной политики на 2025 год. При этом данная политика будет оказывать охлаждающий эффект на рынок труда благодаря высоким ставкам по кредитованию для бизнеса, которые ограничивают инвестиционную и экспансионистскую активность, что приведет к снижению спроса на новые рабочие места и сдерживанию роста заработных плат.

Стоит отметить, что при сравнении обеспеченности предприятий работниками за последний год процент дефицита кадров сократился за счет высокой процентной ставки, под действием которой понизился уровень использования производственных мощностей.

**Рисунок 4. Обеспеченность предприятий работниками (П., С.К.)**

	2020	2021	2022	2023	2024	4к23	1к24	2к24	3к24	4к24	1к25	2к25	3к25
Все отрасли	-6,4	-14,8	-14,4	-23,5	-30,8	-26,8	-29,8	-30,8	<b>-31,9</b>	-30,9	-30,5	-27,5	<b>-25,7</b>
Промышленность	-6,3	-17,6	-20,1	-31,4	-40,0	-35,2	-38,1	-40,0	-40,4	<b>-41,3</b>	-41,0	-34,8	<b>-31,9</b>
Сельское хозяйство	-11,3	-16,0	-16,9	-28,2	-39,6	<b>-34,1</b>	-37,1	<b>-40,6</b>	-40,3	-40,3	-40,2	-39,1	-39,8
Строительство	-7,4	-14,1	-13,1	-22,1	-33,0	-24,9	-29,3	<b>-35,0</b>	-34,4	-33,1	-30,8	-27,3	<b>-24,6</b>
Торговля	-4,4	-11,0	-9,7	-17,9	-25,0	-21,5	-24,3	-25,0	<b>-26,1</b>	-24,5	-23,2	-22,1	<b>-19,7</b>
Транспорт и хранение	-11,3	-20,5	-18,4	-28,3	-34,3	-31,8	-32,6	-35,0	<b>-36,1</b>	-33,6	-33,7	-32,4	<b>-30,8</b>
Услуги	-5,7	-12,8	-10,6	-17,6	-23,7	<b>-20,2</b>	-23,5	-23,2	<b>-25,2</b>	-23,0	-23,2	-22,2	-21,1

■ Максимальное значение (по отрасли)
 ■ Минимальное значение (по отрасли)

**Рисунок 5. Уровень использования производственных мощностей (% , С.К.)**

	2020	2021	2022	2023	2024	4к23	1к24	2к24	3к24	4к24	1к25	2к25	3к25
Все отрасли	74,9	78,8	79,3	80,7	80,7	<b>80,7</b>	<b>80,7</b>	<b>80,7</b>	80,5	<b>80,7</b>	79,4	78,8	<b>78,0</b>
Промышленность	75,3	76,6	77,1	78,2	78,1	77,8	<b>78,4</b>	78,2	77,9	78,1	77,6	75,8	<b>73,2</b>
Сельское хозяйство	79,5	79,5	80,5	80,9	81,0	<b>81,6</b>	80,8	81,4	81,2	80,7	80,9	80,6	<b>80,5</b>
Строительство	70,5	74,8	74,6	77,8	78,6	78,5	77,8	<b>79,0</b>	78,8	78,7	<b>74,9</b>	76,1	75,2
Торговля	77,4	81,7	81,3	82,0	83,0	82,3	81,9	83,6	83,0	<b>83,7</b>	80,9	<b>80,8</b>	80,9
Транспорт и хранение	74,3	77,4	77,8	79,2	78,4	<b>78,9</b>	78,6	78,1	78,5	78,5	77,0	77,7	<b>76,8</b>
Услуги	73,9	80,2	81,2	82,9	82,5	<b>83,0</b>	<b>83,0</b>	82,3	82,2	82,5	81,2	<b>80,8</b>	81,1

■ Максимальное значение (по отрасли)
 ■ Минимальное значение (по отрасли)

Источник: Банк России

Компании осознают проблему дефицита трудовых ресурсов в экономике и будут стремиться удерживать сотрудников, опасаясь трудностей с их наймом в будущем. Издержки увольнения и поиска новых сотрудников, их обучения (переобучения) становятся выше издержек сохранения сотрудников в штате в период охлаждения спроса. Некоторые компании уже переводят сотрудников на неполную рабочую неделю, оптимизируют бонусы и премии. Подстройка рынка труда к замедлению роста спроса будет в большей мере происходить через динамику зарплат и интенсивность использования рабочей силы, но с акцентом на удержании и сохранении репутации надежного и стабильного работодателя. Однако подходы в принятии кризисных мер разнятся в зависимости от отрасли и размеров компаний.

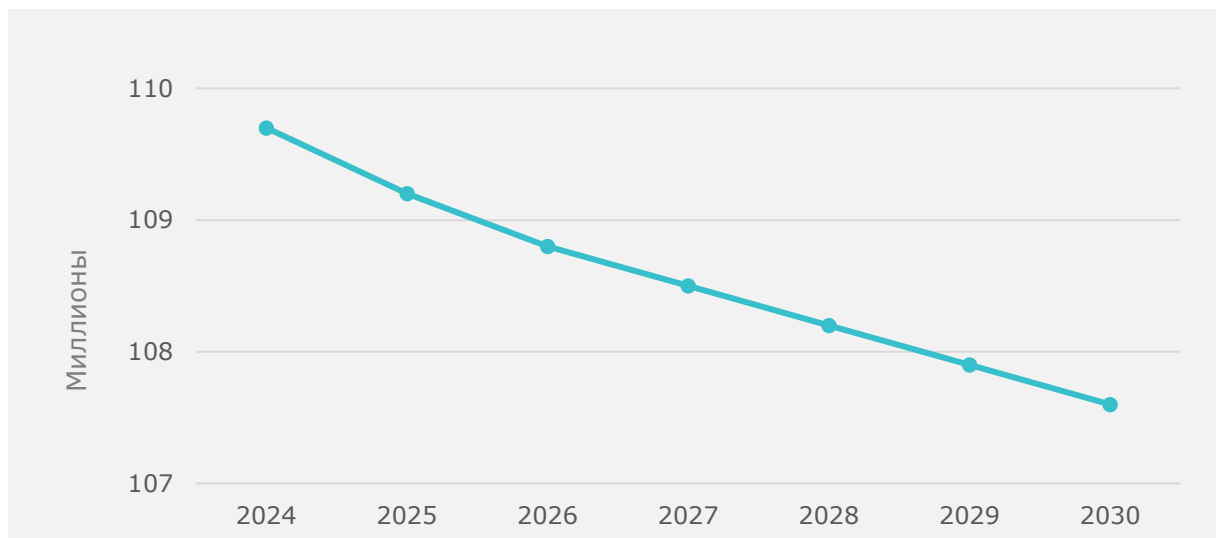
## Демографические вызовы и пенсионная реформа

Один из ключевых факторов, влияющих на рынок труда, — пенсионная реформа, целью которой является постепенное повышение возраста выхода на пенсию. Согласно новым правилам, с 2023 года пенсионный возраст поднимают поэтапно. В 2024 году пенсионерами стали женщины 1966 года рождения и мужчины 1961 года рождения. В 2026 году работать перестанут женщины, родившиеся в 1967 году, и мужчины 1962 года рождения. По различным оценкам, рынок труда в 2026 году могут покинуть от 0,5 до 1,2 млн человек.

Этот эффект усиливается изменением поведения новоиспеченных пенсионеров. По данным Росстата, опубликованным в мае 2025 года, россияне, которые вышли на пенсию по возрасту, работают после этого в среднем 2,2 года, что в 2,5 раза меньше показателя 2020 года (5,82 года). Таким образом, люди, вышедшие на пенсию по старости в 2022–2024 годах, но продолжившие трудовую деятельность, потенциально могут покинуть рынок труда в 2026 году, дополнительно усилив дефицит кадров.

На ситуацию также напрямую влияет демографическая яма 1990-х годов. Представители малочисленного поколения, рожденного в этот период, выходят на рынок труда в значительно меньших объемах, что приводит к сокращению численности рабочей силы, особенно в возрастной группе 27–39 лет, — ключевой для экономической активности. Согласно прогнозу Министерства труда, к 2030 году численность трудоспособного населения в России сократится на 6 млн человек с одновременным увеличением численности населения старшего возраста. Это создает постоянный структурный дисбаланс спроса и предложения на трудовом рынке.

## Рисунок 6. Предположительная численность работоспособного населения



Источник: Росстат



## **Влияние геополитических факторов и последующая перестройка рынка**

Дефицит кадров в последние годы был усугублен оттоком рабочей силы на предприятия оборонной промышленности. Только за первое полугодие 2024 года на оборонные предприятия перешло около 700 тыс. человек. Общая численность кадров, задействованных в оборонно-промышленном комплексе РФ, достигла 3,8 млн человек, это рекордный показатель в новейшей истории страны.

В перспективе 2026 года в случае разрешения геополитической обстановки на рынок труда могут вернуться около 1 млн человек. Оборонные предприятия также станут источниками трудовых ресурсов в связи со снижением спроса со стороны армии и постепенной нормализацией экономики. Этот масштабный переток кадров из ОПК и армии в гражданские отрасли (промышленность, транспорт, строительство) окажет значительное охлаждающее воздействие на рынок труда и в значительной степени удовлетворит потребности экономики в рабочих руках, но не устранил дефицит в полной мере.

Государство готовится к интеграции военнослужащих в экономическую жизнь страны. Утвержден комплекс мер (Распоряжение Правительства России № 1311-р от 24 мая 2025 года): создаются центры реабилитации с возможностью переквалификации ветеранов, организуются специальные ярмарки вакансий для трудоустройства военнослужащих, в вузах и ссузах выделяются квоты для получения бесплатного образования. Министерство труда РФ подготовило проект, меняющий правила приема инвалидов. Ведомство предлагает установить льготы для работодателей, которые трудоустраивают инвалидов, получивших статус ветерана. Если работодатель принимает на работу одного ветерана, имеющего инвалидность, то его трудоустройство засчитывается как два рабочих места для выполнения квоты. Отметим, эти правила распространяются на все группы инвалидности. Согласно планам, изменения вступят в силу с 1 марта 2026 года.

Также в некоторых регионах страны прорабатываются или уже введены нормативные акты, обязывающие работодателей выделять квоты для трудоустройства ветеранов (не только с инвалидностью). Организации, в свою очередь, могут рассчитывать на государственные субсидии и налоговые льготы. Эта практика будет набирать обороты и масштабироваться на все регионы нашей страны.

## **Ужесточение миграционной политики и поиск альтернатив**

Еще один важнейший фактор, оказывающий влияние на российский рынок труда, — изменения в миграционной политике в 2024–2025 гг.

В 2025 году Россия значительно ужесточила миграционную политику, введя комплекс новых запретов и ограничений для иностранных граждан. Основные цели этих мер — усиление контроля над миграционными потоками, минимизация нелегальной рабочей силы и обеспечение приоритетного трудоустройства для россиян.

Среди ключевых нововведений — запрет на ведение бизнеса, приобретение недвижимости и транспортных средств для мигрантов, находящихся в реестре контролируемых лиц, а также запрет на получение водительских прав и управление транспортом для этой категории иностранцев. Введены строгие ограничения по месту и виду деятельности: мигранты могут работать только в тех регионах и по тем специальностям, которые официально указаны в их разрешениях, что исключает вероятность трудовой миграции в обход установленных правил. Усилен контроль за въездом иностранных граждан с обязательной цифровой идентификацией через специальное приложение, а право полиции самостоятельно выдворять нарушителей без суда позволяет эффективнее бороться с нелегальным пребыванием. Помимо этого, введены механизмы борьбы с фиктивными браками, ограничивающие легализацию через формальные союзы с россиянами. Эти комплексные меры формируют более строгую нормативную базу, направленную на повышение

безопасности, порядка и экономической устойчивости российского рынка труда, одновременно снижая риски нелегальной миграции и усиливая государственный контроль над использованием иностранной рабочей силы.

В то же время государство регулирует отраслевую структуру миграции, ограничивая долю иностранных работников в отдельных секторах экономики и акцентируя внимание на привлечении высококвалифицированных специалистов. Так, Министерство труда предлагает в 2026 году дополнительно ограничить компании девяти отраслей экономики РФ в найме иностранных работников. Например, в строительстве доля иностранцев может быть снижена с 80 до 50%, в розничной торговле алкогольными напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах разрешенная «квота» может опуститься с 15 до 0%, что фактически означает запрет нанимать иностранных работников. Также сокращения затронут выращивание овощей, оптовую торговлю древесиной и пиломатериалами, лесоводство, лесозаготовку и обработку древесины — там доля мигрантов снизится с 50 до 40%.

Параллельно в России рассматривается возможность заменить часть мигрантов из стран СНГ, которые создают социальные и правовые проблемы, специалистами из более дальнего зарубежья, например из Индии, Вьетнама, Бангладеш и КНДР, отличающихся строгой трудовой дисциплиной и нормами поведения. В рамках этих усилий устанавливаются и строго контролируются квоты на въезд и трудоустройство иностранных работников.

Данная политика, рассматриваемая как средство решения внеэкономических проблем, улучшения качества рабочей силы и поддержки устойчивого экономического роста, хотя и восполняет дефицит трудовых ресурсов, требует усиленного контроля со стороны государства и работодателей для обеспечения соблюдения законодательства и поддержания качества трудовых отношений.

Таким образом, текущее состояние российского рынка труда представляет собой уникальный коктейль из противоречивых тенденций. Формальные макроэкономические показатели, такие как рекордно низкая безработица, сигнализируют о перегреве экономики. Однако за этим фасадом скрываются глубокие структурные дисбалансы: критическая нехватка кадров в ключевых отраслях и регионах на фоне перенасыщения в других зонах, а также сохраняющееся давление на инфляцию из-за роста издержек на оплату труда.

Эти внутренние противоречия усугубляет действие мощных внешних и регуляторных факторов: целенаправленного охлаждения экономики со стороны ЦБ через высокие ставки, демографической ямы, результатов пенсионной реформы, кардинального ужесточения миграционной политики и последствий СВО, вызвавших масштабный переток трудовых ресурсов. **Итогом сложнейшего взаимодействия этих разнонаправленных сил на рынке труда 2026 года станет не просто сохранение, а усугубление кадрового дефицита. В таких условиях устойчивость продемонстрируют те компании, которые сделают ставку на операционную эффективность и рост производительности труда.**

### **3 Гонка за талантами в 2026–2030 годах: какие компетенции будут определять конкурентоспособность компаний**

Осознание глубины демографического и ресурсного кризиса заставляет по-новому взглянуть на стратегию выживания и развития бизнеса. Если невозможно найти готовых специалистов на внешнем рынке, который резко сужается из-за миграционных ограничений и демографического спада, то единственным выходом становится инвестирование во внутренний ресурс. Это означает фундаментальный сдвиг парадигмы: фокус переносится с поиска и покупки талантов на их выращивание и развитие внутри компании. В таких условиях ключевыми активами и

главным конкурентным преимуществом становятся не просто люди в штате, а конкретные компетенции и навыки, которыми они обладают. Уже сегодня очевидно, что выиграют те компании, которые не просто смогут адаптироваться к изменениям, а будут проактивно формировать пул сотрудников, обладающих гибридным набором hard и soft skills, необходимых для работы в условиях перманентной турбулентности и технологической революции.

Развитие технологий, в особенности генеративного искусственного интеллекта, — основной драйвер трансформации. Фокус смещается с выполнения рутинных задач на их координацию и осмысленное использование технологий, делая **цифровую грамотность и навыки работы с ИИ** базовой гигиеной для всех сотрудников. Речь идет не о программировании, а о способности интегрировать ИИ-инструменты в повседневную работу — от анализа данных до генерации контента, что уже сегодня может повышать ценность специалиста на 10–20% согласно проведенному анализу вакансий, опубликованных на крупнейших российских рекрутинговых платформах.

На этом фоне критическую важность приобретает **аналитическое мышление** — способность не просто обрабатывать информацию, но и критически оценивать выводы, сгенерированные системами ИИ, выявлять причинно-следственные связи и принимать решения в условиях неопределенности. По данным доклада «Будущее рабочих мест» Всемирного экономического форума, именно этот навык компании называют обязательным для 69% сотрудников.

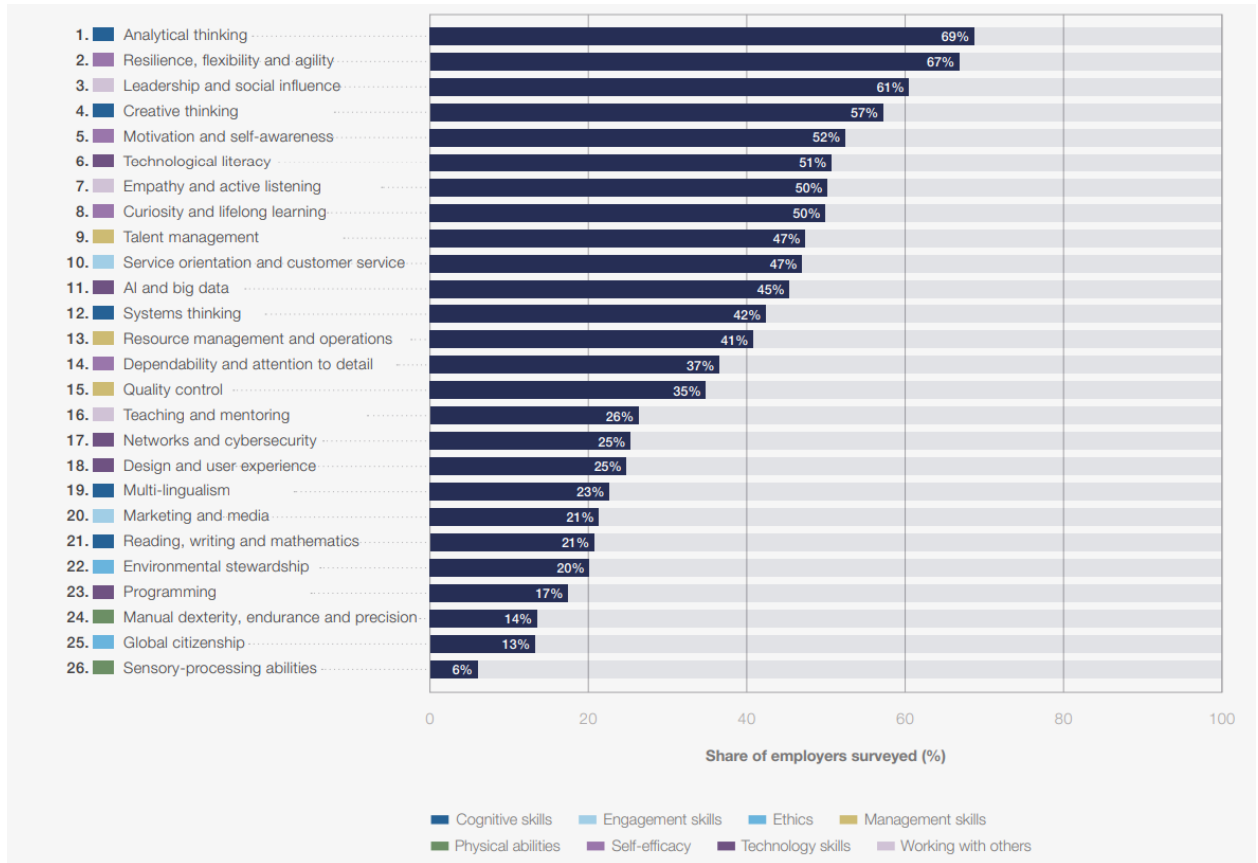
Экономическая нестабильность и растущая скорость изменений делают востребованными **устойчивость, гибкость и адаптивность** (67% работодателей выделяют их как ключевые качества). Это уже не просто умение приспосабливаться, а способность сохранять продуктивность и психическое благополучие в условиях перманентного стресса, быстро осваивать новые роли и технологии. Данная компетенция тесно связана с **мотивацией и самосознанием** (52%) — проактивным отношением к собственному развитию, ответственностью за карьерный рост и пониманием своих сильных и слабых сторон.

Социальные навыки, вопреки распространенному мнению об их второстепенности, напротив, усиливают свою значимость. **Лидерство и социальное влияние** (61%), **эмпатия и активное слушание** (50%) становятся критически важными не только для менеджеров, но и для всех сотрудников, работающих в распределенных и кросс-функциональных командах. В гибридном формате работы именно эмоциональный интеллект и способность выстраивать доверительные отношения на расстоянии определяют эффективность коллаборации. Одновременно растет запрос на **ориентацию на клиента** (47%) — глубокое понимание его потребностей и способность создавать решения, ориентированные на реальные задачи, с применением методологий дизайн-мышления.

Особое место в системе компетенций занимает **управление талантами** (47%), которое из узкой HR-функции превращается в ответственность каждого лидера. Способность привлекать, развивать и удерживать лучших специалистов становится ключевым навыком для 70% топ-менеджеров согласно исследованию RosExpert, поскольку именно борьба за таланты будет определять конкурентоспособность компаний. Это требует от лидеров **глобального мышления** (49%) — понимания международного контекста, культурных особенностей и тенденций устойчивого развития (ESG), которые напрямую влияют на репутацию и стратегию бизнеса.

Закрывают систему компетенций **любопытность и установка на непрерывное обучение** (50%), без которых все остальные навыки быстро устаревают. К 2030 году 59% сотрудников потребуют переобучения, а 85% компаний сделают инвестиции в развитие персонала своим приоритетом. Это создает запрос на создание образовательных экосистем, где обучение встроено в рабочий процесс, а руководство поощряет экспериментаторство.

Рисунок 7. Основные навыки в 2025 году



Источник: *World Economic Forum*

Таким образом, формируется новая парадигма профессиональных компетенций, где гибкие навыки (soft skills) выходят на первый план и становятся не менее важными, чем традиционные технические знания (hard skills). **Портрет успешного сотрудника 2026–2030 годов — это синтез технологической грамотности, когнитивной гибкости, социального интеллекта и личной устойчивости.** Развитие указанных компетенций — не задача отделов обучения, а стратегический приоритет для всей организации, напрямую влияющий на её способность к инновациям, адаптации и успешному росту в условиях постоянных изменений. Компании, которые смогут выстроить систему непрерывного развития и создать культуру, поощряющую любознательность, сотрудничество и этическое лидерство, выигрывают в гонке за таланты и будущее.

#### 4 Как ИИ и автоматизация меняют ландшафт профессий

Но как именно новый портрет сотрудника воплощается в конкретных профессиональных ролях? Какие профессии станут драйверами роста в условиях сегодняшней парадигмы? Ответ на эти вопросы мы можем получить, анализируя наиболее востребованные профессии, появление которых — прямое следствие описанных трендов. Рынок труда переживает тектонический сдвиг, им движут три силы: тотальная цифровая трансформация, интеграция искусственного интеллекта во все бизнес-процессы и глобальные демографические изменения.

По данным доклада *«Будущее рабочих мест»* Всемирного экономического форума, 86% работодателей ожидают, что ИИ и большие данные кардинально изменят их бизнес-процессы и к 2030 году до 30% рабочего времени в развитых экономиках может быть автоматизировано. Это не означает, что часть профессий исчезнет, но указывает на их фундаментальную трансформацию. Компании будущего будут бороться не за клиентов, а за узких высококвалифицированных специалистов,

способных работать на стыке дисциплин. В данном обзоре мы выделяем ключевые профессии, спрос на которые будет устойчиво расти в 2025–2030 годах, и объясняем, какие макротренды стоят за этой востребованностью.

## **Специалисты по искусственному интеллекту и машинному обучению**

остаются в авангарде технологической революции. Их роль эволюционирует от создания алгоритмов к интеграции ИИ в ключевые бизнес-процессы. Острая нехватка таких кадров — главный сдерживающий фактор для внедрения ИИ, что гарантирует экстремально высокий спрос на фоне роста рынка, который, по данным Bloomberg, к 2027 году превысит 1 трлн долларов.

Неотъемлемой частью этого процесса стали **аналитики Big Data и специалисты в области Data Science**. В мире, где, согласно отчету International Data Corporation, к 2026 году объем глобальных данных увеличится на 10% год к году и достигнет 221 зеттабайта, способность извлекать из них практические инсайты — ключевое конкурентное преимущество. Эти специалисты превращают массивы информации в стратегические решения, помогая компаниям предвидеть тренды и оптимизировать издержки.

Параллельно с ростом цифровизации обостряется и проблема безопасности.

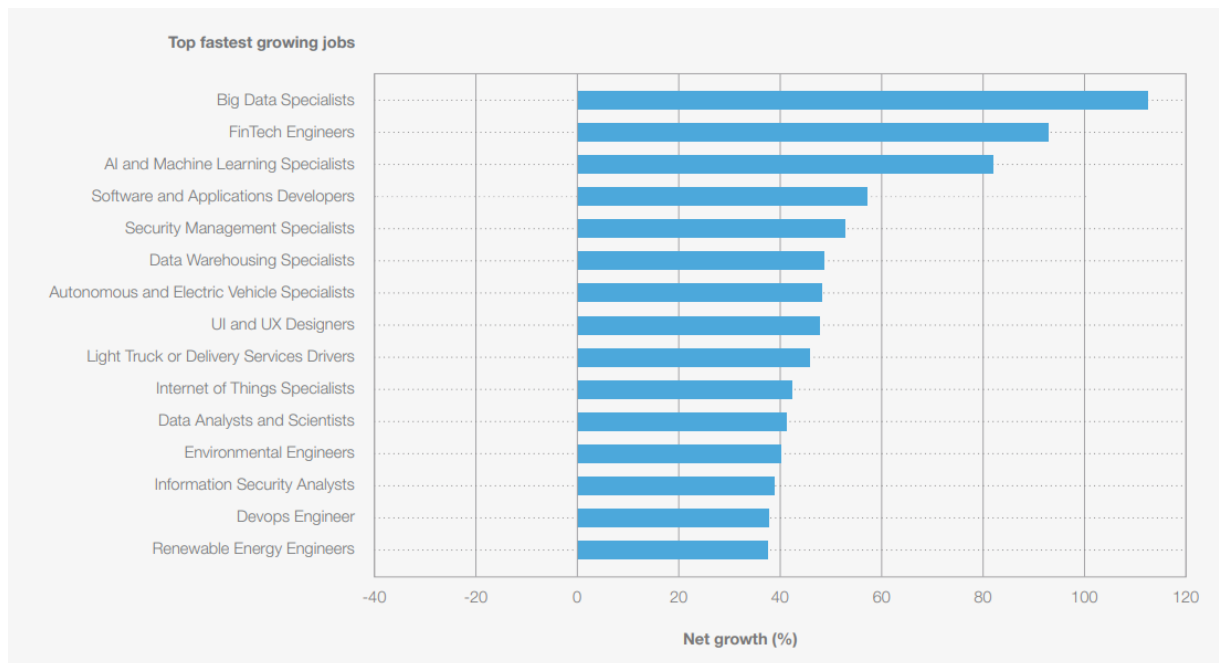
**Специалисты по кибербезопасности** превращаются из технических сотрудников в стратегических игроков. Ущерб от киберпреступности, по данным Cybersecurity Ventures, к 2026 году достигнет 10,5 трлн долларов в год, и ужесточение регулирования делают этих экспертов критически важными для выживания компаний.

Автоматизация продолжает захватывать новые отрасли. Это создает устойчивую потребность в **инженерах по робототехнике и автоматизации**. В условиях глобальной конкуренции и дефицита кадров предприятия всё активнее инвестируют в эти решения, поддерживая ежегодный рост поставок промышленных роботов. По оценке Global Industry Analysts, Inc., глобальный рынок роботов с искусственным интеллектом достигнет 21,4 млрд долларов к 2026 году, среднегодовой рост составит более 20%.

Потребитель ушел в digital, и борьба за его внимание ведется в условиях cookie-less-мира и изменения алгоритмов соцсетей. Это требует глубоких знаний в области data-driven-маркетинга и умения работать с ИИ-инструментами (например, для генерации персональных предложений или SEO-оптимизированных текстов). Рост рынка MarTech-решений подтверждает тренд. Здесь на первый план выходят **digital-маркетологи и ИИ-контент-продюсеры**, которые используют инструменты искусственного интеллекта для гиперперсонализации. В свою очередь, UX-исследователи и дизайнеры отвечают за то, чтобы цифровые продукты и сервисы были не только функциональными, но и интуитивно понятными.

Здравоохранение, пройдя этап вынужденной цифровизации, теперь системно интегрирует телемедицинские форматы. Старение населения в развитых странах и пандемия COVID-19 также ускорили развитие этих услуг. По оценкам Grand View Research, с 2025 по 2030 год рынок телемедицины будет расти со среднегодовым темпом 17,55%. Это создает спрос не только на **врачей-терапевтов**, способных работать онлайн, но и на **ИТ-специалистов**, разрабатывающих платформы для здравоохранения и инструменты для предиктивной аналитики заболеваний.

Наконец, на фоне растущего давления со стороны регуляторов, инвесторов и потребителей компании всё активнее включают в свою повестку принципы устойчивого развития. Это порождает спрос на **ESG-менеджеров и специалистов по устойчивому развитию**, которые помогают выстраивать экологическую и социальную политику, а также привлекать зеленое финансирование.

**Рисунок 8. Самые быстрорастущие рабочие места**

Источник: *World Economic Forum*

Изучение текущих тенденций свидетельствует о формировании новой архитектуры рынка труда. Востребованность специалистов определяется способностью работать на стыке дисциплин и адаптироваться к изменяющимся условиям.

Для бизнеса это означает необходимость создания программ развития талантов, инвестиций в переобучение сотрудников и формирования гибкой рабочей среды. Компаниям следует пересмотреть системы оценки эффективности и мотивации, уделяя особое внимание междисциплинарным навыкам и непрерывному обучению.

Для специалистов ключевое значение приобретает способность к постоянному самообразованию и развитию гибких навыков. Карьерный рост всё больше зависит от умения осваивать смежные области и формировать уникальные комбинации компетенций.

Таким образом, рынок труда 2026 года требует от всех участников гибкости, готовности к изменениям и стратегического видения. Успех будет определяться способностью предвидеть тенденции, быстро адаптироваться и эффективно использовать возможности технологической трансформации.

## 5 Из зоны риска — в зону роста: навигатор по профессиональным изменениям

Но что происходит с теми, чьи профессии стали объектом этой трансформации? Острая необходимость адаптироваться ложится на плечи специалистов, оказавшихся на острие технологических изменений. Яркому взлету новых digital-профессий противостоит глубокая перестройка целых пластов традиционного труда. Развитие ИИ, робототехники и аналитических систем, создавая спрос на новых специалистов, становится главным вызовом для профессий, чьи задачи поддаются алгоритмизации. И если одни оказываются в авангарде прогресса, то другим приходится доказывать свою необходимость в новой, цифровой реальности.

Картина рынка труда будет неполной, если мы рассмотрим только его растущие сегменты, оставив без внимания те области, где изменения носят наиболее проблемный характер.

Анализ вакансий на ведущих российских платформах, таких как HeadHunter, отчеты Минэкономразвития и исследования крупных консалтинговых компаний позволяют выделить ряд профессий, которые вступят в фазу активного вытеснения или фундаментальной трансформации уже к 2026 году. Речь идет не о полном исчезновении, а о резком сокращении числа низкоквалифицированных рутинных позиций, их синтезе с цифровыми инструментами и перенасыщении рынка для некоторых начинающих специалистов.

Ключевой драйвер изменений — повсеместная автоматизация рутинных операций. Российский ретейл, стремясь оптимизировать издержки, активно внедряет технологии самообслуживания. Согласно *данным* аналитического агентства «ГидМаркет», количество касс самообслуживания в сетях крупнейших игроков растет экспоненциально. Динамика российского рынка наглядно это подтверждает: в 2024 году установка касс самообслуживания (КСО) выросла практически в три раза в количественном выражении, достигнув 67,9 тыс. устройств. Крупные ретейлеры активно внедряют автоматизацию, а эффективность перехода подтверждают глобальные тенденции: объем мирового рынка касс самообслуживания достиг 5,48 млрд долларов в 2024 году, а к 2032 году ожидается рост до 17,28 млрд долларов при среднегодовом темпе роста 15,5% (по *данным* Fortune Business Insights). Эффективность перехода на новые модели работы очевидна: например, в сети «Додо Пицца» через КСО проходит *до 25% заказов*, а средний чек на таких кассах на 30–40% выше. Более 70% покупателей в часы пик добровольно выбирают самообслуживание, что ускоряет оплату и повышает общую пропускную способность магазинов. Несмотря на то что 56% россиян иногда сталкиваются с техническими трудностями при использовании КСО, почти треть (29%) пользуются ими абсолютно беспрепятственно, что свидетельствует о быстром привыкании к новому формату.

Данная тенденция напрямую влияет на оптимизацию персонала: один администратор, обслуживающий островок из 5–12 КСО, эффективно заменяет работу 5–10 кассиров. Это значительно снижает фонд оплаты труда и решает проблему кадрового дефицита.

Эволюция роли заключается в переходе от механических операций к комплексному решению задач. Вместо стандартных обязанностей по сканированию товаров сотрудники теперь выполняют функции консультантов, решают нестандартные вопросы покупателей и контролируют работу нескольких терминалов одновременно, что требует развитых коммуникативных навыков и умения быстро ориентироваться в ситуации.

Аналогичное давление испытывает и сфера услуг. **Специалистов кол-центров**, занимающиеся обработкой входящих шаблонных запросов, всё активнее заменяют голосовыми роботами и чат-ботами на базе ИИ. Риск автоматизации для таких операторов достигает 80%, поскольку один программный комплекс может обрабатывать тысячи обращений одновременно. В России это особенно активно внедряют в банковском секторе и телекоммуникациях. Тренд на повсеместную автоматизацию сервиса и замену живых операторов чат-ботами и голосовыми роботами отмечен и в *исследовании* The Front-to-Back Digital Retail Bank, проведенном экспертами Boston Consulting Group. Однако это не означает конец профессии — согласно отчету Всемирного экономического форума (2025 год), к 2030 году до 60–80% рутинных запросов будет обрабатывать ИИ, что сместит спрос на операторов, решающих сложные, нестандартные проблемы и обладающих развитым эмоциональным интеллектом и эмпатией.

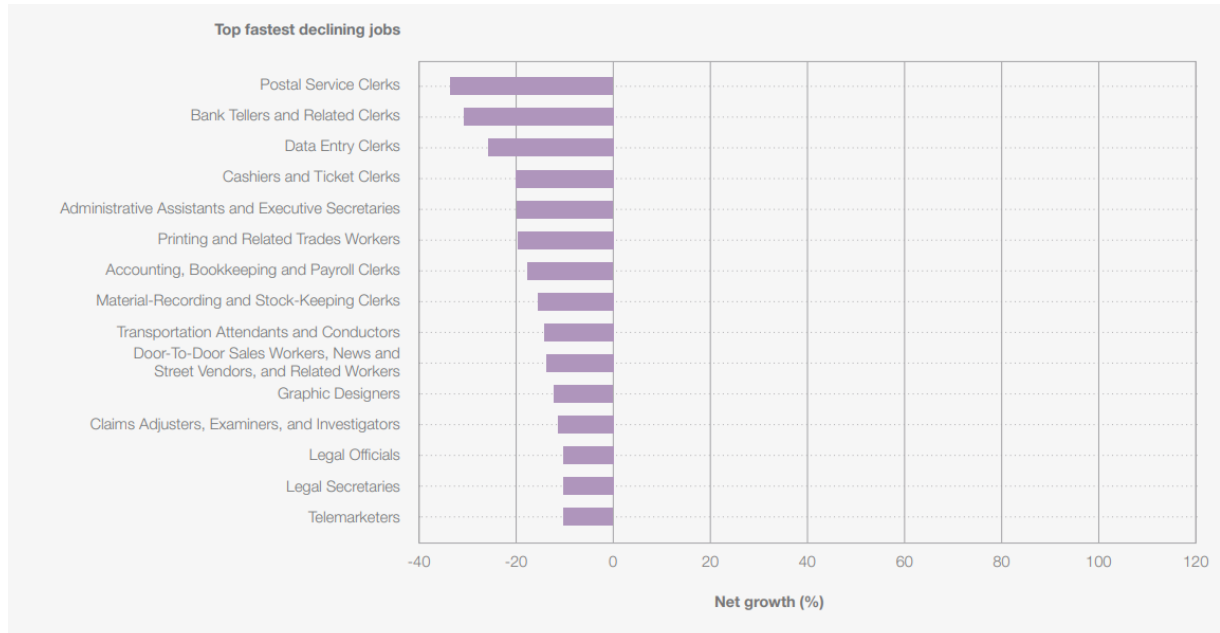
Полную трансформацию претерпевает сфера телемаркетинга. Массовые обзвонщики (телемаркетологи) демонстрируют катастрофически низкую эффективность в эпоху тотальной цифровизации. На смену им приходят предиктивные алгоритмы, анализирующие цифровой след пользователя. Ожидается, что автоматизация процессов приведет к сокращению таких позиций более чем на 70% к 2030 году. Профессия вырождается в свою нишевую форму: вместо сотен операторов требуются

единицы высококвалифицированных менеджеров по клиентскому опыту (СХМ), которые работают с глубоко «прогретой» аудиторией, выстроенной алгоритмами.

Цифровой переворот происходит и в сфере контента. Сфера деятельности копирайтеров и корректоров переживает болезненную, но необходимую метаморфозу. Согласно [данным](#) агентства контент-маркетинга Siege Media за 2025 год, нейросети уже генерируют до 76% типового SEO-текста, описаний товаров для маркетплейсов и несложных новостных заметок. ИИ автоматизирует до 40% низкоквалифицированных задач по написанию и исправлению текстов, а к 2030 году эта доля может вырасти до 70%. Это означает, что специалист, чей навык ограничивается лишь написанием или исправлением ошибок, становится невостребованным. Ценность смещается в сторону контент-стратегов, редакторов и копирайтеров, которые способны придумать яркую креативную концепцию, провести глубокий фактчекинг, доработать безличный текст ИИ, насытив его эмоциями и уникальным стилем.

Наиболее парадоксальная ситуация складывается в ИТ-секторе, который, будучи двигателем автоматизации, сам начинает трансформироваться изнутри. Рынок труда для младших программистов и начинающих аналитиков данных демонстрирует признаки перенасыщения. [Согласно различным исследованиям](#), ИИ автоматизирует порядка 35% рутинных задач младших специалистов. Аналитические платформы всё чаще берут на себя первичную обработку и визуализацию данных — до 60% такого рутинного анализа будет автоматизировано к 2030 году. В результате порог входа в профессию резко повышается: от начинающего специалиста уже ждут не только умения писать код, но и понимания архитектурных решений, бизнес-логики и способности решать нестандартные задачи, что выводит конкуренцию на новый уровень.

## Рисунок 9. Самые быстро сокращающиеся рабочие места



Источник: [World Economic Forum](#)

Эта же участь постигнет и офисных клерков в конкретных отраслях. Консультанты в туристических агентствах, чья работа сводится к поиску и бронированию стандартных туров по запросу клиента, стремительно теряют актуальность на фоне агрегаторов. [Как отмечается в отчетах PwC \(2025 год\)](#), массовое бронирование уходит к онлайн-платформам. Востребованными останутся лишь создатели сложного, эксклюзивного туристического продукта, VIP-сопровождение и эксперты по труднодоступным направлениям.

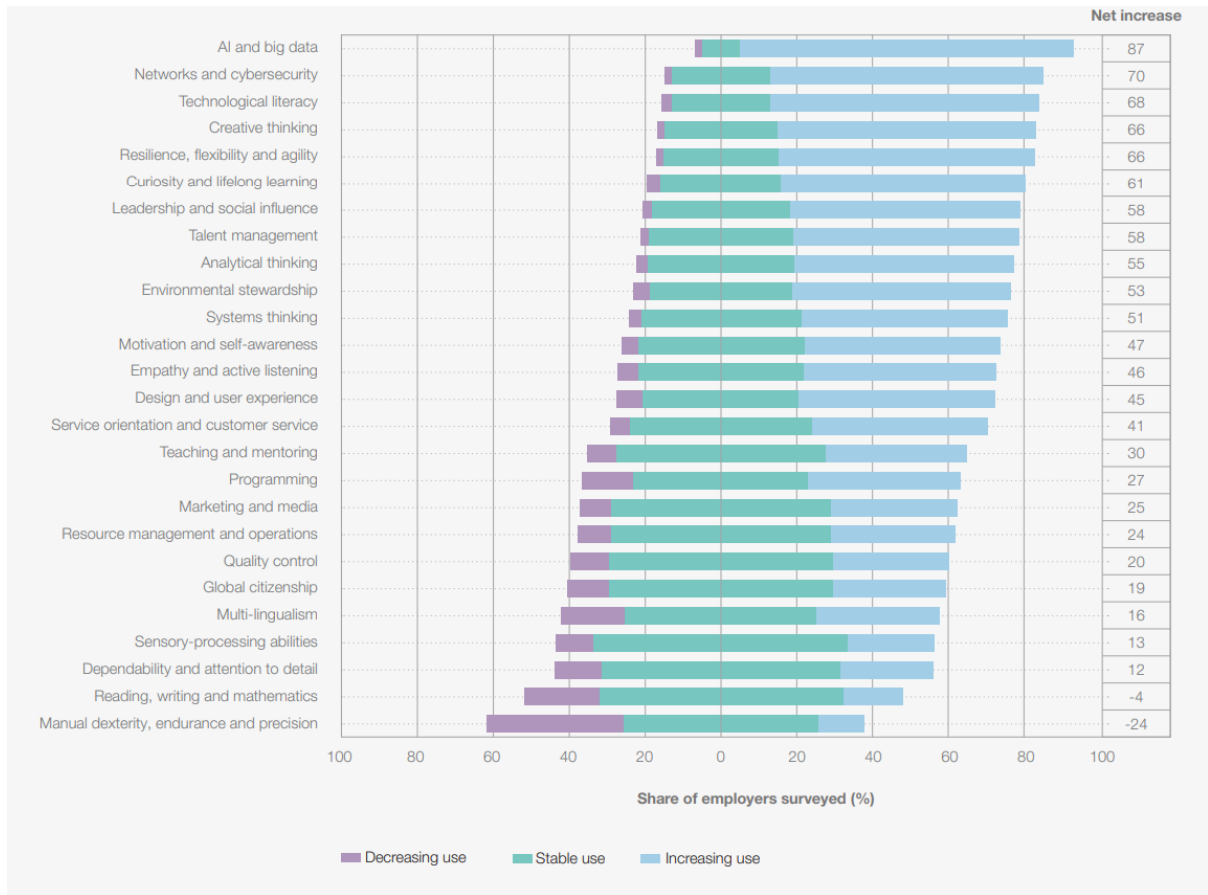


Не избежала автоматизации и классическая сфера рекрутмента. Рекрутеров, занимающихся массовым подбором в ретейле, производстве или сфере услуг, всё активнее заменяют платформами ATS (Applicant Tracking System). *Согласно HR-Tech-отчетам* (2025 год), автоматизация массового подбора с помощью ИИ позволит сократить рутинные задачи на 40–60%, а выручка поставщиков решений увеличилась на 27% год к году и достигла 280,1 млрд рублей. Живой рекрутер теперь нужен для закрытия сложных, управленческих и высококвалифицированных вакансий, где требуются глубокие экспертные знания и точечная работа с мотивацией кандидата.

К перечисленным позициям можно добавить и операторов станков на крупных предприятиях, чей труд связан с монотонным контролем и простейшими манипуляциями. Внедрение роботизированных комплексов в рамках программы «Цифровизация промышленности» целенаправленно сокращает потребность в таком труде. По данным отраслевых аналитиков, роботизация промышленных процессов сократит количество таких операторов на 20–30%. Спрос же смещается в сторону операторов и наладчиков ЧПУ и роботизированных систем — специалистов, способных обслуживать, программировать и управлять автоматизированными линиями.

**Таким образом, к 2026 году российский рынок труда ожидает не череда исчезновений, но волна «апгрейда» профессий. Уходят в прошлое не специальности как таковые, а их рутинная, подверженная алгоритму составляющая. Как прогнозирует Всемирный экономический форум, при сокращении до 22% текущих профессий будет создано множество новых, требующих цифровой грамотности. Успех специалиста будет определяться его способностью к постоянному обучению, развитию гибких надпрофессиональных навыков (soft skills) и готовностью перестраиваться вместе с технологиями, занимая ниши, где критически важен человеческий фактор — креативность, сложная коммуникация, эмпатия и стратегическое мышление.**

**Рисунок 10. Навыки, которые будут развиваться в 2025–2030 годах**



Источник: World Economic Forum

# Strategy Partners

## Решения, которые работают

**Strategy Partners** — ведущая российская консалтинговая компания.

Мы помогаем командам разных отраслей быстро адаптироваться к изменениям и находить эффективные решения для достижения целей. На это работают сильнейшие консультанты, за плечами которых опыт в реальном секторе и сотни реализованных проектов.

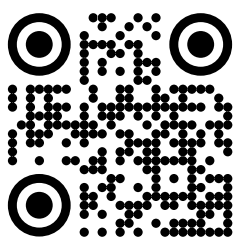
Мы поддерживаем клиентов на любом этапе развития: анализируем рынки, создаем и внедряем стратегии, оптимизируем процессы и системы управления, готовим инвестиционные проекты к привлечению финансирования, сопровождаем сделки M&A и выход на IPO, внедряем цифровые решения и оказываем инжиниринговые услуги.

Являясь дочерней компанией Сбера, Strategy Partners открывает клиентам возможности одного из крупнейших банков России. Аналитическое направление — Research Hub Strategy Partners — позволяет отслеживать тренды и действовать на опережение.

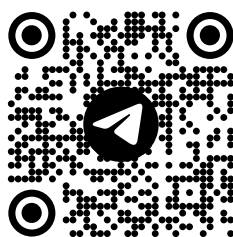
### **Команда направления «Операционная эффективность» Strategy Partners**

успешно работает на рынке операционного консалтинга и реализовала более 450 проектов, с экономическим эффектом 10 млрд руб. Среди ключевых специализаций практики — комплексная диагностика и оптимизация производственных и административных процессов для повышения операционной эффективности и проведения цифровой трансформации. В сфере управления персоналом мы обеспечиваем эффективное управление численностью, разработку и внедрение систем мотивации, повышение производительности труда и построение оптимальной организационной структуры в соответствии со стратегией компании.

Практика объединяет специалистов из разных отраслей и специализаций с производственным и управленческим опытом. Сотрудники направления «Операционная эффективность» действуют системно, трансформируя процессы, и благодаря этому добиваются устойчивых результатов в достижении целевых показателей проектов.



[strategy.ru](https://strategy.ru)



[t.me/strategypartners](https://t.me/strategypartners)



**Денис Тверской**  
Партнер

+7 (926) 281-88-87  
[tverskoy@strategy.ru](mailto:tverskoy@strategy.ru)



**Ольга Вострикова**  
Руководитель проектов

+7 (926) 057-96-30  
[o.vostrikova@strategy.ru](mailto:o.vostrikova@strategy.ru)



**Константин Савельев**  
Консультант

+7 (927) 200-87-54  
[savelyev@strategy.ru](mailto:savelyev@strategy.ru)



**Анастасия Паршина**  
Аналитик

+7 (926) 765-58-81  
[parshina@strategy.ru](mailto:parshina@strategy.ru)