



НИИ
ОРГАНИЗАЦИИ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
И МЕДИЦИНСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА

САММАРИ ОТЧЕТА 2025 ГОДА
КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ КРМГ

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК РАБОЧАЯ СИЛА: ЖЕСТОКАЯ ПРАВДА О ПОПУЛЯРНОМ ИНСТРУМЕНТЕ

МОСКВА
2025

Термин	Определение
Искусственный интеллект (ИИ)	Комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые как минимум с результатами интеллектуальной деятельности человека
Генеративный искусственный интеллект (ГИИ)	Тип нейронных сетей, которые используются для создания новых данных на основе полученной при обучении информации

На сегодняшний день искусственный интеллект (ИИ) прочно вошел в нашу жизнь, повседневную и профессиональную. Однако многим организациям, в том числе в сфере медицины и здравоохранения, пока не удастся задействовать весь потенциал ИИ-технологий, которые используются лишь для доработки уже выстроенных систем, а не полноценного переосмысления рабочих процессов.

Чтобы разобраться в этих вызовах и найти оптимальные решения, эксперты из международной сети аудиторских и консалтинговых фирм KPMG провели трехлетнее исследование, где проанализировали, как бизнес взаимодействует с ИИ-технологиями и подходит к поиску наиболее выгодных путей их внедрения. Результаты исследования изложены в отчете «Искусственный интеллект

как рабочая сила: жестокая правда о популярном инструменте»¹, опубликованном в сентябре этого года. В документе представлены экспертные рекомендации о том, как получить реальную пользу от внедрения ИИ, превратить вложенные инвестиции в измеримый результат и адаптировать роли, рабочие процессы и профессиональные компетенции на основе новых технологических возможностей. Принимая во внимание технологические аспекты и особенности человеческого поведения, специалисты составили дорожную карту для организаций, которые стремятся выйти за рамки экспериментов и повысить стабильность показателей рабочей производительности.

¹ URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2025/09/ai-workforce-from-hype-to-hard-truths.pdf>

КАК ОБСТОЯТ ДЕЛА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ?



Здравоохранение — это одна из самых перспективных, но пока недостаточно освоенных сфер применения ИИ. Несмотря на то, что государственные стратегические планы выглядят масштабно, по-прежнему существует разрыв между высокими амбициями на этапе планирования и реализацией на практике. Внедрение ИИ остается фрагментарным: большинство акторов проводят эксперименты на локальном уровне, вместо того чтобы интегрировать технологии в целостную модель оказания медицинской помощи.

Недавно KPMG провела исследование на базе Треста Национальной службы здравоохранения Великобритании (НСЗ) в городе Лидсе и изучила работу 16 174 сотрудников на полной ставке по 134 должностям.

Согласно результатам, использование генеративного искусственного интеллекта (ГИИ) может расширить до 24 % задач или подзадач для всех должностей². Благодаря трем ключевым способностям ГИИ — интерпретация данных, обобщение информации и создание контента — эффективность труда возрастает на 17 % для ролей, предполагающих прямое взаимодействие с пациентами, на 18 % для вспомогательных клинических ролей и на 20–28 % для ролей, не предполагающих прямое взаимодействие с пациентами.

Под текущие тренды цифровизации подстраивается и сфера медицинского образования: обновленные учебные программы предусматривают получение знаний и умений по работе с ИИ. Быстрее всех к меняющимся требованиям адаптируются такие

² URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2025/06/gen-ai-in-healthcare.pdf.coredownload.inline.pdf>

клинические направления, как радиология и патологическая анатомия.

Однако большая часть нереализованных возможностей лежит вне клинической практики. Так, половина рабочей силы НСЗ выполняет административные, технические или другие служебные роли, которые не связаны с непосредственным предоставлением медицинских услуг. Часть этих сотрудников работает на неполной ставке, другая относится к группам населения с низким социально-экономическим статусом. Внедрение технологий в эти роли способно улучшить не только производительность, но и справедливость и инклюзивность труда в сфере здравоохранения. ИИ-инструменты помогают снизить рутинную административную нагрузку, создать условия для более гибких форм занятости и возможности для перехода на более востребованные должности, требующие цифровых компетенции.

Основная сложность цифровизации в здравоохранении состоит в привлечении и удержании ИТ-руководителей и специалистов по цифровым технологиям. Причем в государственном секторе эта проблема стоит острее, чем в частном: медицинские учреждения не могут предложить конкурентоспособные зарплаты для найма высококвалифицированных кадров.

Тем не менее эксперты говорят о значительном потенциале для позитивных изменений. Чтобы ускорить внедрение инноваций, акторам здравоохранения необходимо вложить достаточно усилий в обучение медицинского и немедицинского персонала, разработку цифровых систем и профессиональное развитие кадровых ресурсов.



За последние время произошел ощутимый сдвиг в том, как организации внедряют технологии в рабочую среду. Первоначальный ажиотаж вокруг ИИ пошел на спад, многие участники рынка уже реализовали пилотные проекты, и теперь в приоритете находится достижение результатов, поддающихся количественной оценке.

Самый главный урок первых лет активного внедрения ИИ-инструментов — прогресс двигают не технологии, а люди и обновленные бизнес-процессы. Больше всего пользы от цифровой трансформации получают организации, которые не просто быстрее всех подхватывают тренды и вкладывают максимум ресурсов, а готовы выходить за рамки традиционных подходов к работе, систематизированных по функциям, ролям и задачам.

Проанализировав практический опыт акторов рынка, эксперты КРМГ составили

несколько рекомендаций, которым необходимо следовать на протяжении всего жизненного цикла ИИ-технологий.

1. Одной стратегии недостаточно, чтобы достичь прогресса

Ключевыми составляющими успеха при внедрении ИИ-технологий являются прозрачность и ответственность. Акторам нужно не бездумно запускать экспериментальные проекты, а взять на себя обязательства по формированию индивидуальной стратегии цифрового развития, отражающей реальные рабочие процессы.

Организация может заявлять, что внедрение ИИ-инструментов является одним из приоритетных направлений ее развития, но никаких существенных практических изменений не произойдет, если просто распределить задачи между структурными подразделениями, четко не определив лиц, которые возьмут на себя ответственность.

Что не нужно делать ❌

Не стоит ожидать, что ИИ-технологии естественным образом встроятся в текущие стратегии и кто-то возьмет на себя ответственность по мере внедрения.

Что лучше сделать ✅

Если акторы хотят изменений, им надо действовать: изучить реальные условия, роли и рабочие процессы и определить, в каких случаях целесообразно применение ИИ-инструментов. Следует привести стратегии цифрового развития в соответствии с общими целями организации и, самое главное, переосмыслить систему стимулирования руководителей, чтобы побудить их брать на себя ответственность за внедрение цифровых решений, в том числе в рамках междисциплинарного сотрудничества.

2. Оценивать результаты так же важно, как и получать их

Если не разработать отлаженный механизм по мониторингу результатов, то средства, вложенные во внедрение и использование цифровых решений, окажутся потраченными впустую и не будут стимулировать экономический рост.

Организация запустила несколько пилотных проектов с ИИ-инструментами в разных подразделениях, но не ввела единых метрик для оценки их эффективности. Поскольку не было получено информации, подтверждающей ценность внедренных технологий, то совет директоров отказал в дополнительном финансировании проектов.

Что не нужно делать ❌

Не стоит считать, что польза от ИИ-технологий является очевидной, и пренебрегать вложениями в системы измерения и оценки результатов.

Что лучше сделать ✅

Одновременно с внедрением ИИ-инструментов следует выстроить систему измерений и оценки и определить метрики, отражающие успешность цифровизации и связанные в первую очередь с бизнес-результатами. Одной из ключевых задач является создание центра управления, который будет контролировать и координировать оценочную деятельность по всем ИИ-инициативам, обеспечивая прозрачность, подотчетность и единый подход к мониторингу. Чем ощутимее рентабельность инвестиций (ROI), тем больше цифровые решения воспринимаются как источник ценности, а не убыточная статья расходов, что укрепляет доверие к ИИ-технологиям среди персонала и расширяет возможности для дальнейшего финансирования.

3. Сотрудники не будут содействовать ИИ-трансформации, пока не увидят, что их усилия окупаются

Сотрудникам нравятся ИИ-технологии, если они приносят пользу: экономят время, упрощают рутинные задачи, улучшают продуктивность или дают преимущество в корпоративной системе вознаграждения. Они будут обходить цифровые инструменты стороной, если их применение будет ощущаться как рискованная, неблагодарная или дополнительная ненужная работа.

Организация запустила обучение по работе с ИИ, но вовлеченность оказалась низкой. Сотрудники не понимали, зачем тратить время на обучение, будут ли востребованы новые навыки и не приведет ли внедрение ИИ к сокращению должностей вместо их оптимизации.

Что не нужно делать ❌

Не стоит полагать, что сам факт предоставления доступа к обучению обеспечит

внедрение технологий. Вовлеченность персонала неизбежно снизится, если освоение новых знаний и умений воспринимается как нагрузка к основной работе и не приносит очевидной пользы. Разговоры о цифровой трансформации без четкого объяснения, что она даст лично каждому сотруднику, лишь усилят сопротивление.

Что лучше сделать ✓

Необходимо показать реальную выгоду (экономия времени, оптимизация задач, минимизация ошибок) и выделить персоналу время на обучение и самостоятельные эксперименты. Вовлеченность также стоит поддерживать: поощрять самых первых пользователей, тех, кто не побоялся опробовать ИИ-инструмент; соотносить результаты, полученные с помощью ИИ, с корпоративными целями, обратной связью от клиентов и карьерным ростом сотрудника. Следует открыто говорить о том, как технологии меняют профессиональные роли, и предлагать подходящие пути карьерного развития — повышение квалификации или переквалификация. Самое главное — оказывать поддержку делами, а не лозунгами и выстраивать доверительные отношения с сотрудниками, объясняя, как используются данные и какие меры безопасности предусмотрены.

4. Вместо разрозненных инициатив стоит реализовывать масштабируемые проекты

Масштабировать ИИ-технологии не удастся, если воспринимать их лишь как набор пилотных проектов. После нескольких показательных кейсов многие организации быстро упрутся в потолок возможностей.

Организация быстро и эффективно оптимизировала рабочие процессы с помощью ИИ-ассистента, но недооценила его потенциал в ходе применения тех же стартовых сценариев на более продвинутых инструментах.

Что не нужно делать ✗

Внедрение ИИ-технологий не должно проходить в формате изолированных пилотных проектов, а оценка продвинутых инструментов — по критериям устаревших простых задач. Если перечень кейсов для использования ИИ спускается сверху и по частям, то это может привести к тому, что задачи будут выполняться изолированно, в неведении большинства сотрудников, в результате чего над одной задачей могут параллельно работать две команды.

Что лучше сделать ✓

Следует изменить модель внедрения ИИ-технологий, обеспечив широкий доступ к инструментам и надлежащие меры безопасности, составив простые методические рекомендации и выделив достаточно времени на обучение и отработку навыков. Организация должна поощрять сотрудников применять ИИ в рутинных задачах, делиться успешными кейсами с коллегами и стандартизировать лучшие практики. Единый инструментарий и механизмы мягкого регулирования, которые способствуют развитию инноваций при отсутствии жестких рамок контроля, помогут ускорить масштабирование улучшений. Когда каждый участник процесса чувствует себя в безопасности, эффективность персонала кратно возрастает, вследствие чего становится возможно достигнуть прироста работоспособности на 20–30 % в масштабах всей организации.

5. Простое внедрение ИИ-инструментов не гарантирует цифровой трансформации

Внедрение даже самых передовых ИИ-технологий требует ряда сопутствующих инициатив.

Организация вложила значительные средства в развертывание полного пакета ИИ-инструментов, но сотрудники ими практически не пользуются.

Что не нужно делать ❌

Не стоит считать, что предоставление доступа к ИИ-инструментам означает их полноценное внедрение на практике.

Что лучше сделать ✅

Стабильность дает человеку комфорт, поэтому в ходе трансформации персоналу как никогда необходима поддержка. Следует проработать сам процесс внедрения ИИ-инструмента, обучение и систему вознаграждения. Тогда сотрудники будут с большим интересом применять ИИ для решения рабочих задач.

Дорожная карта

Эксперты KPMG предлагают рассматривать корпоративную стратегию по цифровизации с двух взаимосвязанных точек зрения: сотрудника и организации. На дорожной карте, представленной ниже, отражена модель, состоящая из четырех ключевых параметров и позволяющая оценить, приведет ли внедрение ИИ-технологий к достижению реальной бизнес-ценности. Наверху перечислены личные навыки и паттерны поведения, необходимые для внедрения ИИ, а внизу — структурные решения и особенности корпоративной культуры, которые максимизируют эффект от ИИ-технологий. Воспользовавшись этой дорожной картой, организации смогут превратить инвестиции,

вложенные в развитие технологического потенциала, в собственную устойчивую производительность.

Стратегии по внедрению ИИ-технологий не должны ограничиваться традиционными подходами к обучению и развитию. Недостаточно просто предоставить доступ к образовательным ресурсам и ожидать, что за этим последуют изменения в поведении сотрудников. Чтобы достичь успеха, организациям следует стимулировать внутреннюю мотивацию персонала, создать психологически безопасную среду, где можно пробовать новое и допускать ошибки, а также выстроить подходящую систему стимулирования, учитывающую новые способы выполнения рабочих задач.

Повышение квалификации тоже требует целенаправленного подхода. Универсальные обучающие программы не позволяют сформировать навыки по работе с ИИ. Для этих целей необходимо адаптировать обучение под конкретные профессиональные роли и практические задачи.

На этом этапе критически важна роль руководства: менеджеры любого уровня должны показывать личный пример использования ИИ-инструментов в качестве ключевой составляющей рабочего процесса.

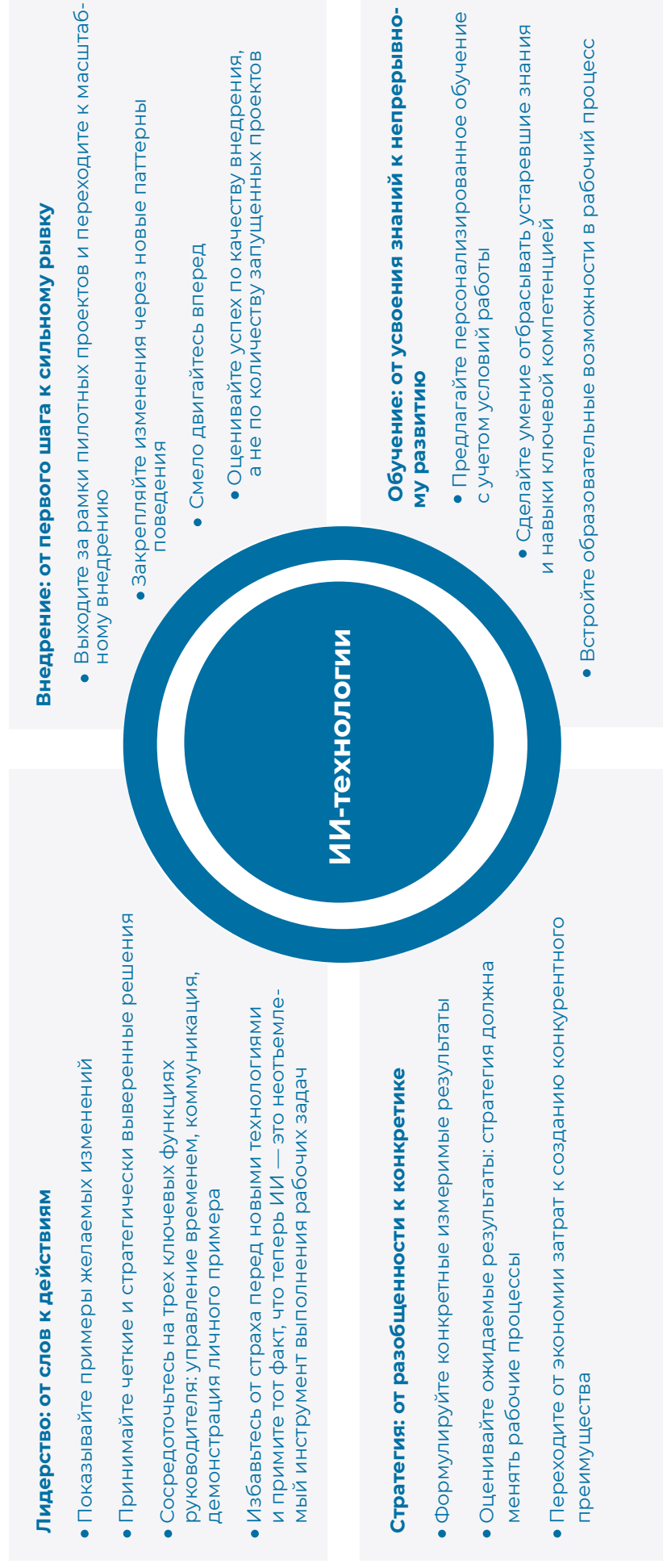


Рисунок 1. Дорожная карта для оценки эффекта от внедрения ИИ-технологий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, основной посыл экспертов КРМС таков: внедрение ИИ-технологий не несет ценности само по себе; важно, как человек применяет, адаптирует и переосмысливает профессиональную деятельность в условиях цифровой трансформации. Получить максимум пользы от ИИ-инструментов возможно, только когда сотрудники оснащены необходимыми знаниями и инструментами, мотивированы на применение технологий и обеспечены поддержкой на каждом этапе.

В текущих реалиях больше недостаточно просто развернуть цифровую платформу или масштабировать пилотный проект.

Необходимо целенаправленно инвестировать в корпоративную культуру, развитие навыков персонала и новые операционные модели. Такие вложения позволят перейти от внедрения технологий к изменениям в поведении, которые, в свою очередь, будут иметь долгосрочный эффект.

Эксперты прогнозируют, что в будущем преуспеют те организации, которые поставят человека в центр цифровой трансформации, перестроив коллектив и воплотив потенциал ИИ в реальную устойчивую ценность для бизнеса, сотрудников и общества в целом.

Фото: «Разработано Freepik»/www.freepik.com

МОСКВА
2 0 2 5