



НИИ  
ОРГАНИЗАЦИИ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
И МЕДИЦИНСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА

**САММАРИ АНАЛИТИЧЕСКОГО ОТЧЕТА ВСЕМИРНОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФОРУМА  
THE FUTURE OF JOBS REPORT 2025 Г.**

---

**БУДУЩЕЕ СФЕРЫ ТРУДА 2025**

МОСКВА  
2025

Термин	Определение
Автоматизация	Использование различных технических средств и математических методов, которые позволяют выполнять задачи быстрее и эффективнее, с целью частичного или полного освобождения человека от участия в научно-технических процессах
Большие данные	Массивы данных большого объема, которые обрабатывают с помощью специальных автоматизированных инструментов, чтобы использовать для статистики, анализа, прогнозов или принятия решений
Зеленая экономика	Концепция экономического развития, ориентированного на устойчивость и эффективное использование ресурсов, а также минимизацию негативного влияния на окружающую среду
Искусственный интеллект	Комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека
Кадровый резерв	Группа квалифицированных работников внутри и вне организации, которые готовы занять свободные рабочие места
Кибербезопасность	Совокупность методов и практик защиты от атак злоумышленников для компьютеров, серверов, мобильных устройств, электронных систем, сетей и данных
Макротренд	Широкие и долгосрочные изменения, которые продолжаются в течение нескольких лет или десятилетий и влияют на целые отрасли или большие группы людей; часто являются результатом множества микротрендов
Машинное обучение	Совокупность методов искусственного интеллекта, с помощью которых можно создавать самообучающиеся компьютерные системы
Микротренд	Краткосрочные и локальные изменения, которые происходят в течение нескольких месяцев или лет и касаются определенных групп людей, конкретных рынков или нишевых сегментов

Нейронные сети	Разновидность машинного обучения, при котором компьютерная программа работает по принципу человеческого мозга, используя различные нейронные связи
Нестабильность навыков	Изменчивость востребованности навыка или совокупности навыков в определенный период времени в зависимости от ситуации в сфере труда
Разрыв в навыках	Несоответствие реальных навыков сотрудника и требований к должности
Социальное влияние	Изменение поведения, чувств, эмоций или мнения человека вследствие действий других людей, в том числе целенаправленного воздействия и манипулирования
Старение населения	Увеличение доли лиц пожилого и преклонного возраста в общей численности населения
Технологическая грамотность	Осведомленность о последних трендах и достижениях в области техники, понимание базовых принципов работы и функциональных возможностей технических разработок и гаджетов
Трудоспособное население	Население, постоянно занятое экономической деятельностью, а также способное трудиться, но не работающее по тем или иным причинам
Управление природопользованием и охраной окружающей среды	Совокупность компетенций в сфере рационального использования природных ресурсов и обеспечения сохранности окружающей среды
Цифровой переход	Процесс замены аналоговых систем на цифровые технологии для модернизации экономики, ведущий к появлению новых бизнес-моделей и улучшению сопротивляемости и конкурентоспособности рынка

В январе 2025 года Всемирный экономический форум (ВЭФ) опубликовал аналитический отчет «Будущее сферы труда 2025»<sup>1</sup>, где рассмотрены современные тенденции и важнейшие вызовы, с которыми работодатели и работники в различных отраслях и регионах уже сталкиваются и столкнутся в ближайшие пять лет.

Эксперты ВЭФ опросили более 1000 ведущих мировых работодателей, которые в совокупности представляют около 14 000 000 работников из 22 секторов рынка и 55 экономических систем мира, о том, как, по их мнению, существующие макротренды влияют на сферу труда и какие ответные меры по трансформации рабочей силы следует принять в период с 2025 по 2030 год.

<sup>1</sup>The Future of Jobs Report 2025 – <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

# МИРОВАЯ СИТУАЦИЯ



## Макро- и микротренды

Согласно отчету, основными современными макротрендами, формирующими сферу труда в следующие пять лет, являются **технологический сдвиг, геоэкономическая фрагментация, экономическая неопределенность, демографические изменения и переход к зеленой экономике.**

Если говорить о микротрендах, то на первом месте по значимости стоит распространение цифрового доступа: 60 % работодателей считают, что это трансформирует экономику к 2030 году. Не менее значимый вклад внесут технологические достижения, особенно искусственный интеллект (ИИ) и обработка данных (86 %), роботы и автоматизация (58 %), а также генерация, хранение и распределение энергии (41 %). Ожидается, что эти тренды будут способствовать развитию самых перспективных и исчезновению самых невостребованных профессий. Вырастет спрос на навыки, связанные с использова-

нием технологий: в топ-3 к 2030 году будут входить работа с ИИ и большими данными; применение нейронных сетей и кибербезопасность; технологическая грамотность.

Несмотря на ожидаемое снижение глобальной инфляции, **увеличение стоимости жизни** – это второй ключевой микротренд, который указали около половины опрошенных работодателей. Общий экономический спад уже влияет на сферу труда. По прогнозам, медленный экономический рост приведет к сокращению около 1 600 000 рабочих мест в мире. Компаниям приходится искать нетривиальные решения, чтобы оставаться конкурентоспособными, несмотря на рыночные ограничения, и создавать команды, способные адаптироваться к нестабильности и управлять сложной социальной динамикой. В этой связи главными навыками станут креативное мышление; сопротивляемость, гибкость и быстрая реакция; лидерство и социальное влияние; глобальная гражданственность.

**Смягчение последствий изменения климата** замыкает тройку наиболее важных микротрендов: 47 % работодателей отмечают его трансформационный потенциал. Отмечается острая необходимость в таких рабочих позициях, как инженер по возобновляемым источникам энергии, инженер по охране окружающей среды и специалисты по электрическому и автономному транспорту; все они входят в общий топ-15 самых быстроразвивающихся профессий. Климатические тренды явно влияют на сферу труда: впервые за историю публикации отчетов «Будущее сферы труда» в список 10 самых востребованных навыков был включен навык управления природопользованием и охраной окружающей среды.

Авторы отчета также призывают обратить внимание на два демографических тренда, которые все больше будут влиять на глобальную экономику и рынок труда: **старение населения и снижение численности трудоспособного населения в развитых странах**, с одной стороны, и **рост численности трудоспособного населения в развивающихся странах**, с другой стороны. Эти тенденции обуславливают увеличивающийся спрос на такие навыки, как управление талантами; преподавание и менторство; мотивация и самосознание. Кроме того, чтобы удовлетворить специфические потребности стареющего трудоспособного населения и создать более инклюзивную рабочую среду, повышается значимость эмпатии и активного слушания; управления ресурсами; клиентского сервиса. **Ввиду старения населения растет потребность в профессионалах здравоохранения, особенно в специалистах сестринского дела, социальных работниках и консультантах, лицах, оказывающих персонализированный уход**, а увеличение трудоспособного насе-

ления требует большего числа профессионалов образования, включая преподавателей средних и высших учебных заведений. В связи со снижением численности рабочей силы работодатели ожидают уменьшения кадрового резерва на рынке труда. Чтобы справиться с этим, 60 % компаний планируют прежде всего переместить сотрудников на более востребованные, развивающиеся позиции.

Наконец, около трети опрошенных компаний (34 %) ожидают, что **геополитическое напряжение и геоэкономическая фрагментация** повлияют на развитие бизнес-моделей в ближайшие пять лет. Среди факторов, формирующих операционную деятельность международных работодателей, выделяют рост ограничений на торговлю и инвестиции (23 %) и внедрение субсидий и промышленных стратегий (21 %). Причем большинство экономических систем, на которые эти тренды окажут самое значимое влияние, по мнению респондентов, имеют крепкие торговые связи с США и/или Китаем. В связи с этим возрастает спрос на рабочие позиции, связанные с безопасностью, и навык применения нейросетей и кибербезопасности. К самым востребованным мягким навыкам в этой области относятся сопротивляемость, гибкость и быстрая реакция; лидерство и социальное влияние.

### Рабочие места и профессии

Согласно данным Всемирного банка<sup>2</sup>, за следующие десять лет в развивающихся экономических системах будет наблюдаться беспрецедентный кейс: около 1,2 млрд молодых людей достигнут экономически активного возраста; однако на рынке труда появится лишь 420 млн дополнительных рабочих мест, из-за чего около 800 млн молодых работников будут находиться в ситуации экономи-

<sup>2</sup>World Bank, World Bank Group Launches High Level Council to Tackle Looming Jobs Crisis – <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/08/12/world-bank-group-launches-high-level-council-to-tackle-looming-jobs-crisis>. (Дата обращения: 21.04.2025)

ческой неопределенности. В свою очередь, авторы отчета отмечают, что если экстраполировать прогнозы опрошенных работодателей, касающиеся структуры рынка труда, то ожидается, что перечисленные выше тренды создадут 170 000 000 новых рабочих мест, что равняется 14 % от текущей общей занятости, но при этом сократят 78 000 000 рабочих мест, что составляет 8 % от текущей общей занятости.

В абсолютных числах по количеству самыми востребованными станут специалисты, занимающиеся ручным трудом и напрямую взаимодействующие с товаром, услугой или покупателем (фермеры, водители курьерской службы, строительные рабочие, продавцы и специалисты по обработке пищевых продуктов), а самыми быстро исчезающими – офисные работники, секретари, кассиры, продавцы билетов, административные помощники, ассистенты руководителей, банковские служащие, работники почты и операторы ввода данных.

В процентном соотношении самыми востребованными профессиями будут те, что связаны с технологиями: специалисты по работе с большими данными, инженеры в области финансовых технологий, специалисты по работе с искусственным интеллектом и машинным обучением, разработчики программного обеспечения и мобильных приложений.

## Навыки

Согласно прогнозам, **около двух пятых (39 %) от всех существующих навыков изменятся или устареют за период 2025–2030 гг.** Вместе с тем динамика такого показателя, как нестабильность навыков, замедлилась по сравнению с прошлыми изданиями отчета: 44 % в 2023 году и 57 % в 2020 году. Возможно, это объясняется тем, что увеличилась доля работников, прошедших дополнительную подготовку, повышение квалификации

или переквалификацию: 50 % в текущем издании и 41 % в отчете от 2023 года.

**Аналитическое мышление** остается самым востребованным навыком, по мнению работодателей: 7 из 10 респондентов считают его ключевой компетенцией в 2025 году. Далее в топ-5 идут **сопротивляемость, гибкость и быстрая реакция; лидерство и социальное влияние; креативное мышление; мотивация и самосознание.** Также в ближайшие пять лет будут значимы такие навыки, как эмпатия и активное слушание; любознательность и умение непрерывно учиться. Ввиду того, что первая пятерка навыков включает те, что связаны с когнитивным мышлением, межличностным общением и личной эффективностью, можно сделать вывод, что **работодатели ценят динамичных сотрудников, готовых к коллективной работе и применению инновационных технологий, способных решать проблемы совместными усилиями и найти внутренний стержень, чтобы сопротивляться внешним кризисам.**

При этом больше всего спрос растет на **навык работы с искусственным интеллектом и большими данными;** далее идут **применение нейронных сетей и кибербезопасность; технологическая грамотность;** креативное мышление; сопротивляемость, гибкость и быстрая реакция. Кроме того, в топ-10 компетенций, спрос на которые возрастает, входят лидерство и социальное влияние, **управление талантами,** аналитическое мышление и **управление природопользованием и охраной окружающей среды.** Таким образом, в сфере труда **существует потребность в работниках, которые могут руководить командами, эффективно управлять талантами и поддерживать переход к устойчивой и экологически чистой экономике** в сложном и взаимосвязанном мире.



Предметная ловкость, выносливость и точность, наоборот, будут терять в значимости, согласно мнению 24 % работодателей; далее по невостребованности идут чтение, письмо и математические навыки; знание нескольких иностранных языков; программирование.

Несмотря на то что общее число рабочих мест вырастет к 2030 году, вероятно, **может увеличиться разрыв в навыках сотрудников**, поскольку развивающиеся и исчезающие профессии будут еще больше различаться по необходимым навыкам. К компетенциям, которые позволят отличить развивающуюся и исчезающую профессии, относятся сопротивляемость, гибкость и быстрая реакция; управление ресурсами и операционная деятельность; контроль качества; программирование; технологическая грамотность. Авторы отчета подчеркивают значимость целенаправленного развития определенных навыков, что позволит сотруднику успешно перейти на развивающуюся роль, а работодателю – иметь доступ к кадровому резерву, обладающему необходимыми для эффективной работы компетенциями.

На фоне этих изменений в спросе на навыки **сохраняется необходимость в переквалификации и повышении квалификации сотрудников**. Если представить, что общая численность экономически активного населения равна 100, то уже к 2030 году дополнительное обучение должны будут пройти 59 работников, из которых 29, возможно, понадобится повышение квалификации на текущей должности, а 19, возможно, понадобится повышение квалификации и смена позиции внутри компании; однако 11 человек не смогут пройти переквалификацию или повышение квалификации в обозримом будущем, что значительно повысит их риски остаться без работы.

**Разрыв в навыках сотрудников считается самым главным барьером для трансформации бизнеса:** так считают 63 % опрошенных работодателей. 85 % респондентов планируют включить повышение квалификации персонала в число приоритетных задач, 70 % – нанять работников с новыми навыками, 40 % – сократить сотрудников, когда их навыки потеряют релевантность, а 50 % – переместить сотрудников с исчезающих



на развивающиеся роли. В этой связи рост трудоспособного населения в развивающихся странах рассматривается как драйвер развития, и 92 % работодателей заявили, что переквалификация и повышение квалификации этой рабочей силы будет входить в одну из стратегических задач до 2030 года.

Согласно отчету, технологические достижения – ИИ, большие данные, нейросети, роботы и автоматизированные системы – сильнее других факторов влияют на динамику востребованности навыков, поэтому стратегии по переквалификации и повышению квалификации должны облегчить работникам переход к ролям, которые требуют одновременно технической экспертизы и человекоориентированных компетенций.

Поскольку доля сотрудников, которые, вероятно всего, не пройдут повышение квалификации, остается практически неизменной в разных отраслях и регионах мира, можно сделать вывод о том, что возможности переквалификации и повышения квалификации ограничены по всему миру, несмотря на различия в спросе на навыки.

В части финансирования обучающих программ большинство работодателей рассчитывают на собственные инвестиции (86 %). На последнем месте стоит механизм совместного отраслевого финансирования (16 %), однако авторы отчета подчеркивают важность этого варианта для таких секторов, как персональные услуги, **уход за здоровьем и благополучием**. В топ-3 результатов обучения, которые работодатели ожидают получить, входят улучшенная продуктивность (77 %) и конкурентоспособность сотрудников (70 %), а также удержание талантов (65 %).

### Развитие кадрового резерва

Ключевой стратегией для улучшения кадрового резерва является **поддержание здоровья и благополучия сотрудников**: этого мнения придерживаются 64 % респондентов. Также среди первой пятерки мер по привлечению талантов перечисляют **эффективное проведение переквалификации и повышение квалификации сотрудников** (63 %), **совершенствование программ по развитию и продвижению та-**

**лантов (62 %), предложение более высокой заработной платы (50 %) и привлечение специалистов из различных групп кадрового резерва (47 %).** При этом исследование мнения работников, где их просили назвать три причины, почему они остаются у текущего работодателя, показало совершенно другой рейтинг стратегий: на первом месте стоит улучшение политики в отношении рабочих часов и переработок, далее идут улучшение процессов развития и продвижения талантов, предложение более высокой заработной платы, предложение удаленного или гибридного формата работы внутри страны, изменение пенсионных схем и возраста выхода на пенсию. Поддержание здоровья и благополучия занимает лишь 8-е место.

Что касается **государственных инициатив по работе с кадровым резервом,** по мнению работодателей, они прежде всего должны включать финансирование проектов переквалификации и повышения квалификации (55 %), проведение таких проектов (52 %), улучшение системы государственного образования (47 %), улучшение гибкости в отношении практик по найму и увольнению (44 %), улучшение гибкости в отношении установки заработной платы (38 %).

Авторы отчета отмечают, что продолжают расти темпы реализации инициатив, направленных на **усиление разнообразия, равенства и инклюзивности.** 47 % опрошенных работодателей (почти в четыре раза больше, чем два года назад) считают, что привлечение специалистов из различных групп населения позволит улучшить кадровый резерв. Наблюдается повсеместное развитие разнообразия, равенства и инклюзивности: в 2023 году о внедрении таких инициатив сообщали 67 % компаний, а в 2024 году – уже 83 %. Больше всего усилий в этом направлении прикладывают компании, базирующиеся в Северной Америке, где доля вовлечен-

ности в программы достигает 96 %, а также работодатели с численностью сотрудников более 50 000 человек.

Чуть более половины работодателей (52 %) ожидают, что к 2030 году увеличится доля доходов, которую они тратят на заработную плату сотрудников; и лишь 8 % компаний уверены в обратном. **Чтобы оптимизировать расходы на оплату труда,** предлагается, во-первых, **соотнести заработную плату сотрудника с его показателями эффективности и результативности (77 %),** а во-вторых, **принимать проактивные меры по удержанию талантов и навыков в компании (71 %).**

В качестве ключевых стратегий по развитию рабочей силы работодатели планируют повышать квалификацию сотрудников (85 %), ускорять автоматизацию процессов и задач (73 %), нанимать работников с новыми навыками, которые удовлетворяют зарождающиеся потребности рынка (70 %), внедрять технологии, которые облегчат и ускорят выполнение рабочих задач (63 %), переместить сотрудников с исчезающих на развивающиеся позиции внутри компании (51 %), сократить сотрудников, чьи навыки или роли неактуальны (41 %).

По мнению респондентов, в топ-5 мешающих факторов для организационной трансформации до 2030 года входят разрыв в навыках на рынке труда (63 %), организационная культура и сопротивление переменам внутри компании (46 %), устаревшие или неадаптивные нормативно-правовые акты (39 %), неспособность привлекать таланты в отрасль (37 %), отсутствие надлежащей информационной и технологической инфраструктуры (32 %). **Разрыв в навыках присутствует практически во всех отраслях и регионах мира:** он занимает первое место среди барьеров в 52 из 55 экономических систем и 19 из 22 секторах рынка.

## Трансформация труда в ответ на внедрение ИИ

Половина работодателей планируют переосмыслить свой бизнес в ответ на появление новых технологий, в том числе ИИ; две трети – нанять специалистов с навыками по работе с ИИ; а 40 % – сократить численность сотрудников за счет автоматизации некоторых задач с помощью ИИ.

Среди барьеров для внедрения ИИ компании выделяют дефицит навыков для интеграции технологий (50 %), отсутствие четкой точки зрения среди руководящих позиций (43 %) и высокие затраты на доступные ИИ-продукты и сервисы (29 %). Чтобы преодолеть эти трудности, в ближайшие пять лет работодатели планируют провести переквалификацию или повышение квалификации сотрудников по тому, как эффективно взаимодействовать с ИИ в рабочих задачах (77 %), нанять специалистов с навыками по созданию ИИ-инструментов, отвечающих специфике компании (69 %), нанять специалистов с навыками по взаимодействию с ИИ (62 %).

## Медицина и здравоохранение

Что касается таких отраслей, как медицина и здравоохранение, то их основными драйверами развития на 2025–2030 гг. станут **цифровой переход; стремительный рост стареющего населения и сокращение трудоспособного населения; увеличение стоимости жизни, цен или инфляции**. Так, 59 % опрошенных компаний в этом секторе определили старение населения как ключевой фактор трансформации, тогда как, согласно общей статистике по всему рынку, такого мнения придерживаются только 40 % компаний.

Работодатели в медицине и здравоохранении, пытающиеся адаптироваться к вышеперечисленным трендам, выделяют следующие ключевые барьеры: организационная

культура и сопротивление переменам внутри компании (59 %), устаревшие нормативно-правовые акты (46 %) и разрыв в навыках сотрудников (46 %).

По мнению компаний, **больше всего влияния на отрасль окажут такие технологии, как ИИ и обработка данных, включая большие данные**, виртуальная и расширенная реальность (91 %); биологические и генные технологии (63 %); роботы и автоматизированные системы (59 %). Следовательно, самыми востребованными профессиями в медицине и здравоохранении будут аналитики и исследователи данных, специалисты по искусственному интеллекту и машинному обучению, бизнес-аналитики.

**Самые востребованные навыки**, спрос на которые только продолжит расти в ближайшие пять лет, – это **применение ИИ и больших данных (92 %); технологическая грамотность (81 %); применение нейросетей и кибербезопасность (78 %)**. Далее идут такие личностные навыки, как креативное мышление (76 %); сопротивляемость, гибкость и быстрая реакция (68 %). Однако первая пятерка ключевых навыков в 2025 году выглядит следующим образом: сопротивляемость, гибкость и быстрая реакция (65 %); аналитическое мышление (60 %); системное мышление (57 %); эмпатия и активное слушание (51 %); лидерство и социальное влияние (51 %). Разрыв в навыках в отрасли составляет 39 %.

По мнению работодателей, в топ-5 стратегий по улучшению кадрового резерва в отрасли входят эффективное проведение переквалификации и повышения квалификации сотрудников (63 %), внедрение практик, улучшающих здоровье и благополучие персонала (57 %), предложение конкурентной заработной платы (49 %), привлечение специалистов из различных групп кадрового резерва (43 %) и реализация политик и программ, направленных на усиление разнообразия, равенства и инклюзивности (40 %).



Что касается внедрения технологий в рабочую среду, то ожидается, что **объем задач, выполняемых только человеком, будет уменьшен почти в половину (с 50 до 34 %) за счет растущего человеко-машинного сотрудничества:** ИТ-решения не заменят человеческий труд, а дополнят и улучшат его. В этой связи необходимо разрабатывать такие программы привлечения талантов, переквалификации и повышения квалификации, которые помогут установить и упростить взаимодействие сотрудников с технологиями.

Относительно внедрения ИИ, 88 % респондентов планируют провести переквалификацию или повышение квалификации сотрудников по тому, как эффективно взаимодействовать с ИИ в рабочих задачах, 59 % – нанять специалистов с навыками

по созданию ИИ-инструментов, отвечающих специфике компании, 56 % – нанять специалистов с навыками по взаимодействию с ИИ (62 %).

В части оптимизации расходов на заработную плату **компания отдают предпочтение инициативам по удержанию работников с талантами и навыками,** чем по соотношению показателей продуктивности работников с оплатой труда.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аналитический отчет «Будущее сферы труда 2025» представляет неоднозначную картину рынка на ближайшие пять лет. С одной стороны, глобальные макротренды создают трудности для лиц, принимающих решения, работодателей и работников, оказавшихся в ситуации неопределенности. С другой стороны, результаты исследования показывают оптимистичную перспективу развития мировой занятости: продолжают снижаться темпы устаревания навыков, зафиксированы первые результаты инициатив по переквалификации, повышению квалификации и кадровой перестановке последних лет, которые подтверждают значимое влияние этих проектов на состояние рабочей силы во всем мире.

По сравнению с предыдущими отчетами работодатели из всех секторов и регионов больше осведомлены и заинтересованы в проактивной деятельности для преодоления вызовов. Они все чаще обращают внимание на навыки работников при найме и развивают условия, благоприятные для разнообразия, равенства и инклюзивности в рабочей среде.

Несмотря на то что разрыв в навыках остается одним из ключевых вызовов для трансформации сферы труда, в отчете прослеживаются некоторые приоритетные пути развития в будущем: проактивный и динамичный подход к перемещению сотрудника на новые, развивающиеся роли, список которых продолжает расширяться; поиск правильного баланса между глубокой автоматизацией и широким распространением технологий.

Авторы отчета обращают внимание на наличие нереализованных возможностей для сотрудничества заинтересованных лиц и внедрения внутри- или межотраслевых решений, отвечающих потребностям и требованиям того или иного сектора экономики.

Таким образом, обоснованные решения по развитию и финансированию отраслей, принятые лидерами сегодня, помогут создать пространство для действий на рынке труда в будущем.

MOCKBA  
2025