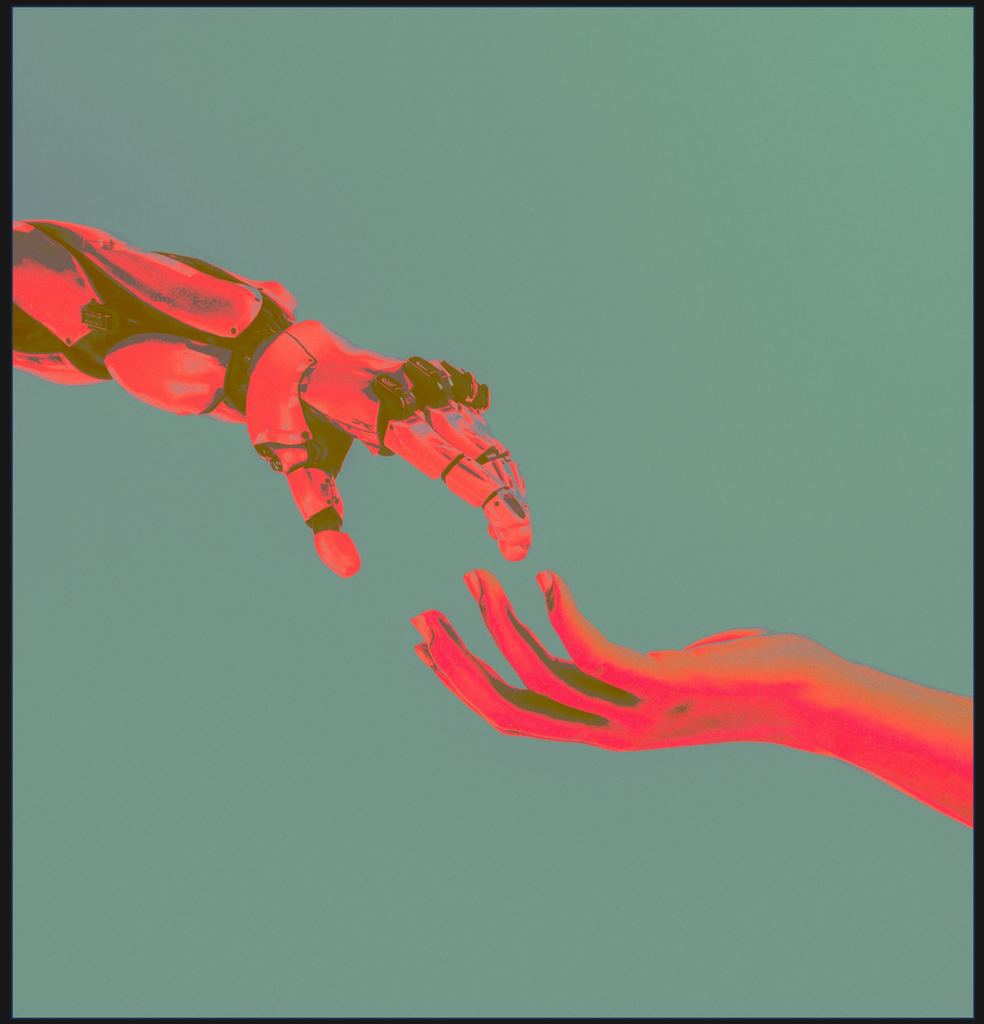
futureproof ИИ

ИИ-трансформация: как меняется производительность и востребованность навыков под влиянием ИИ?

как меняется найм и необходимые компетенции?



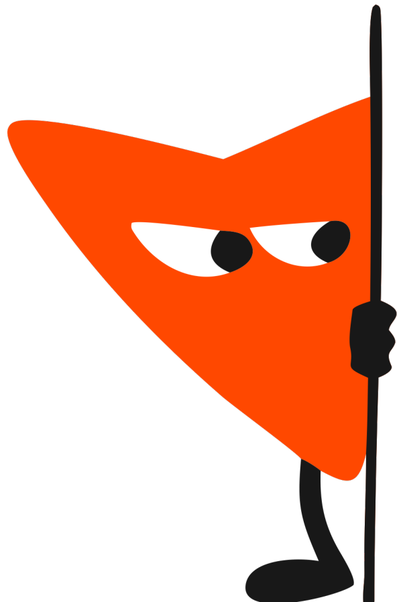
три уровня декомпозиции: от рынков к людям

оглавление

01	executive summary — скорость проникновения ии и главные макро-выводы
02–04	уровень 1 · индустрии и рынки
05–08	уровень 2 · корпоративные функции
09–11	уровень 3 · должности и грейды
12	стратегические рекомендации для топ-менеджмента

центральный тезис

ии не сокращает рынок труда — он переносит ценность между отраслями, функциями и грейдами. "проигрывают" конкретные слои задач внутри них.



ИИ уже переписывает экономику труда: $4,4 трлн потенциальной ценности

три четверти экономического эффекта концентрируются всего в четырех функциях, а вход на рынок труда сужается еще быстрее

$2,6–4,4 трлн

потенциал gen AI для мировой экономики в год, 63 use-case в 16 функциях

mckinsey global institute

+40%

разрыв в росте производительности: кто уже внедрил ИИ VS кто не делал этого

pwc ai jobs barometer 2026

43,5%

рабочих запросов к ИИ — задачи "чужой" профессии / из другой области; границы должностей размываются

openai economic research 2026

−13...−19%

занятость работников 22–25 лет в профессиях, наиболее подверженных замене ИИ с конца 2022

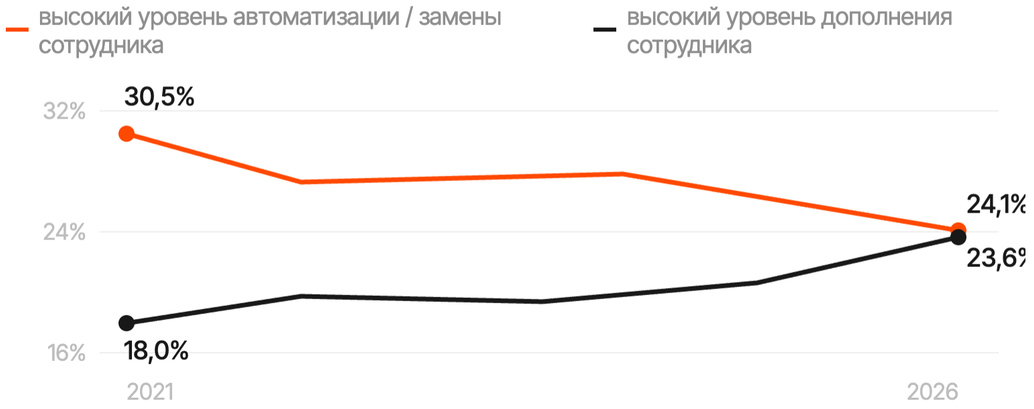
stanford digital economy lab 2025

×5

рост доли вакансий с gen AI-навыками за два года; спрос вышел за пределы технических ролей

сбер цми 2026

рынок труда смещается от замены к дополнению: переток ≈ 12 п.п. за пять лет



75% ценности gen AI приходится на четыре функции: клиентские операции, маркетинг и продажи, разработка ПО, r&d

52% / 22% вакансий «демократизируются» VS «профессионализируются» благодаря ИИ — два разнонаправленных эффекта одной технологии

316 000+ позиций сокращено компаниями со ссылкой на ИИ с 2023 года при 275 тыс. одновременно открытых ИИ-вакансий

futureproof

источники: mckinsey global institute (2023); pwc ai jobs barometer (2026); openai economic research (2026); stanford digital economy lab (2025); сбер цми (2026); challenger, gray & christmas (2025)

01

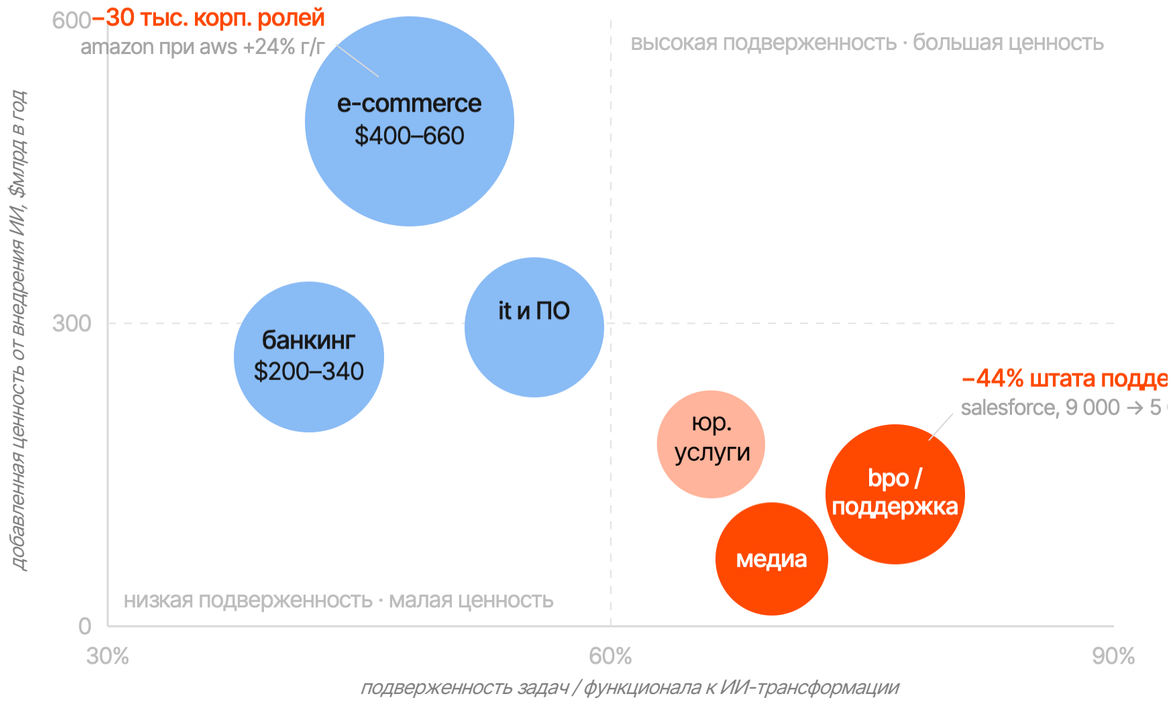
индустрии и рынки: где ценность уходит и куда приходит

не все отрасли рискуют одинаково: аутсорс бизнес-процессов (bpo) и медиа скорращают штат, банкинг и e-commerce – реконфигурация

высокая подверженность ИИ и большой пул ценности – разные вещи: там, где пул велик, ИИ перераспределяет роли, там, где мал, — сжимает штат

карта отраслевой уязвимости и потенциала

размер круга — численность занятых в секторе



индустрия	что происходит	роль под ударом
клиентская поддержка и аутсорс бизнес-процессов	–44%	оператор call-центра, агент tier-1
медиа / гейминг / контент	–45 тыс. мест	junior-художник, qa-тестировщик
it & разработка ПО	+68,9% ии-вакансий	junior и middle разработчик
юридические и проф. услуги	–11 000	паралигал, младший юрист
финтех / банкинг	$200–340 млрд	оператор back-office
e-commerce / ритейл	$400–660 млрд	менеджер по продажам, кладовщик

как читать матрицу

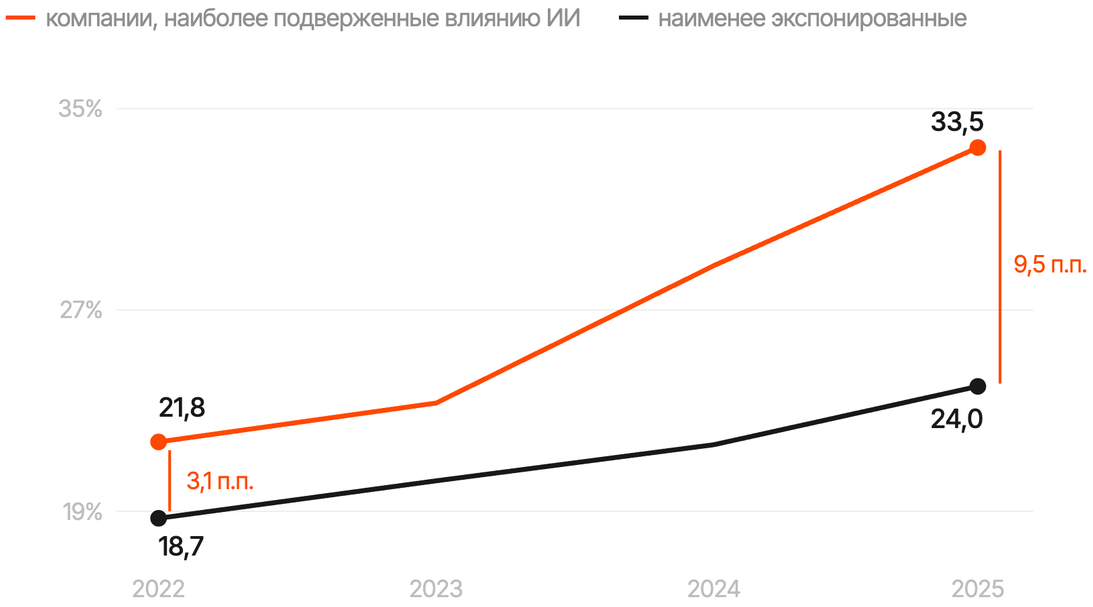
правый нижний квадрант — зона сжатия занятости. левый верхний — зона реконфигурации: работа не исчезает, но меняет исполнителя.

источники: mckinsey global institute (2023); pwc ai jobs barometer (2026); techcrunch ai layoffs tracker (июль 2026); gdc state of the game industry (2026); оценки пула ценности — mckinsey global institute; подверженность — оценки pwc aioe и сбер цми по группам занятий

ии не убивает рабочие места. он перераспределяет их к 20% компаний-суперзвезд

лидеры среди тех, кто внедряет ИИ растут по производительности, штату и зарплатам одновременно; сокращения концентрируются там, где ИИ внедряют как инструмент экономии, а не роста

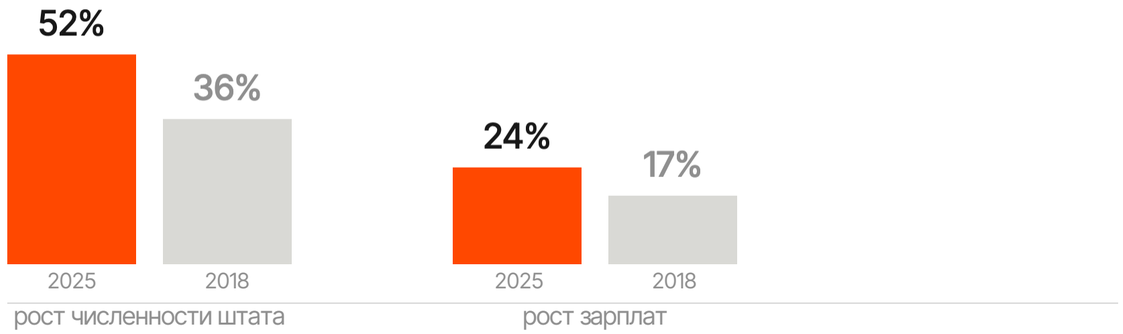
разрыв в производительности утроился с 2022 года: 3,1 → 9,5 п.п.



рост выручки на сотрудника к базе 2018 · шкала усечена

лидеры внедрения наращивают штат и зарплаты быстрее отстающих

рост к базе 2018 vs 2025 год



163% средний рост производительности у топ-20% внутри группы компаний, с наибольшим проникновением ИИ

20 из 100 лидеров в клиентском сервисе реально сократили штат из-за ИИ; ожидается, что к 2027 половина сокративших начнет обратный найм

futureproof

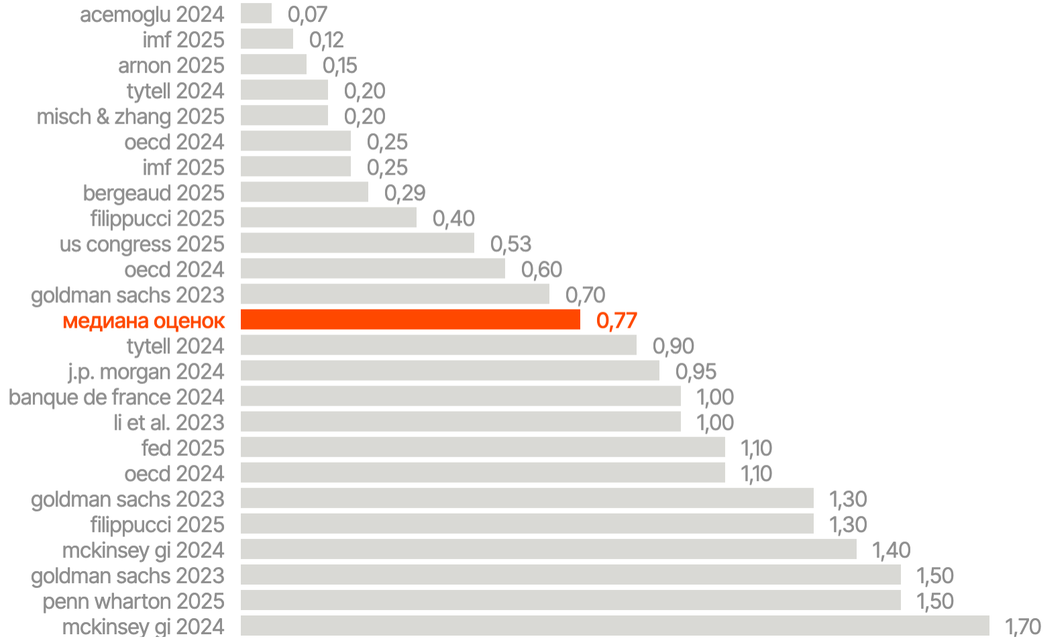
источники: pwc ai jobs barometer (2026, данные orbis); gartner, опрос 321 руководителя клиентского сервиса (цит. по отраслевым обзорам, 2026)

ставка бизнеса — рост производительности труда, а не сокращение штата

оценки вклада ИИ в общую продуктивность расходятся в 24 раза – это один из сигналов высокого уровня неопределенности в ожидаемых эффектах от внедрения ИИ, с которой работает любой совет директоров / топ-менеджмент

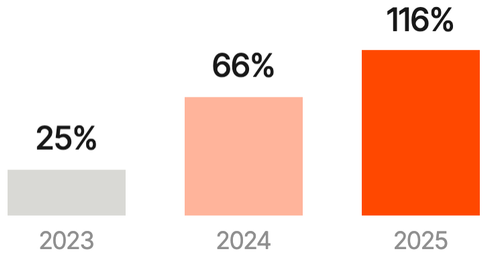
вклад ии в средний годовой рост общей производительности, 2025–35

25 независимых оценок, % в год



навыки в ролях, подверженных ИИ-трансформации, меняются все быстрее

превышение скорости смены навыков над наименее подверженными ролями



21–33%

потенциал роста производительности труда в РФ за счет genAI к 2030 году

2,8–9,8%

диапазон изменения ВВП, из-за ИИ-трансформации к 2030 году

×2,5

новые задачи в ролях, подверженных ИИ-трансформации становятся более человечными: спрос на эмпатию, суждение и творчество

futureproof

источники: сбер цми (2026) на основе acemoglu, imf, oecd, fed, goldman sachs, mckinsey gi и др.; pwc ai jobs barometer (2026, методология net skill change по deming & noray); epoch-фреймворк loaiza & rigobon (2025)

02

корпоративные функции: где создается и где разрушается ценность

futureproof

замена сотрудников на ИИ-агентов и усиление сотрудников с помощью ИИ — разные процессы

метрика 01

подверженность

доля задач у роли, которые ИИ способен затронуть: например, выполнить быстрее или качественнее. данная характеристика фиксирует **потенциал влияния**, но не различает замену и помощь.

метрика 02

автоматизация — замена

доля задач, которые ИИ выполняет вместо человека. высокие значения указывают на давление на занятость в рутинных операциях.

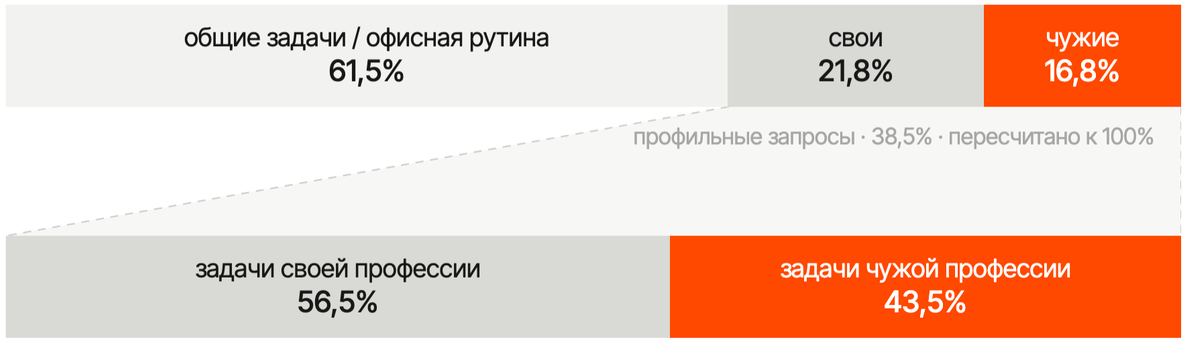
метрика 03

дополнение – помощь / усиление

доля задач, где ии усиливает работника, повышая продуктивность. человек остается в центре процесса, технология берет вспомогательную часть.

границы профессий размываются раньше, чем меняются должностные инструкции

структура рабочих запросов к ии: доля сообщений, %



при исключении общих задач почти половина профильных запросов выходит за границы собственной профессии

функция	доля в пуле ценности	вектор
клиентские операции	топ-4 · 75% суммарно	замена + усиление
маркетинг и продажи	топ-4	усиление
разработка ПО	топ-4	замена + усиление
R&D	топ-4	усиление
юридический комплаенс	вне топ-4, высокая подверженность ИИ	замена
HR и онбординг	вне топ-4	замена

futureproof

источники: сбер цми (2026, база трудовых задач по окз); openai economic research «work at the frontier» (2026, 800 тыс. рабочих сообщений, разметка по o*net); mckinsey global institute (2023)

маркетинговые и инженерные задачи чаще всех «путешествуют» в другие функции

клиентский сервис — функция с самой высокой скоростью автоматизации и довольно высокой ценой ошибки

Klarna — полный цикл очарования и разочарования в ИИ за 18 месяцев: заявленная замена, падение качества, обратный найм и гибридная модель

февраль 2024

запуск ии-ассистента
2,3 млн диалогов за месяц
эквивалент 700 агентов

середина 2024

время решения 11 → 2 минуты
заявленный эффект $40 млн
штат 5 000 → 3 500

май 2025

рост повторных обращений
падение csat на сложных кейсах
сео: «зашли слишком далеко»

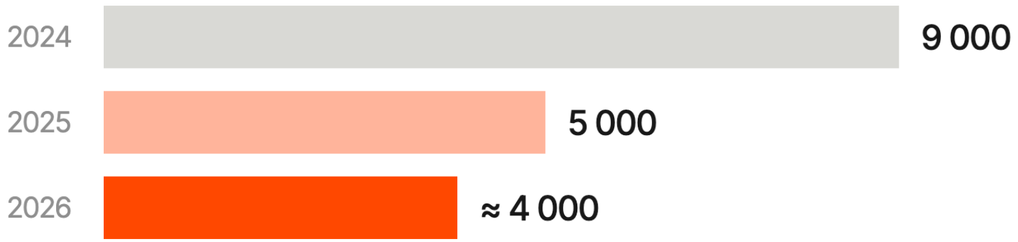
2026

обратный найм агентов
ии — рутина, человек — эскалации
человеческий сервис как vip-опция

---

salesforce — сокращение функции поддержки за два года

численность команды клиентской поддержки, человек



–44% за год, далее отказ от закрытия вакансий поддержки

≈50% работы поддержки закрывают ии-агенты, по заявлению salesforce — основание для пересмотра штата

≈10 000 позиций клиентского сервиса автоматизировано в bt group по данным отраслевых трекеров

77% профильных запросов специалистов клиентского опыта — задачи других профессий: роль превращается в мульти-хаб, а не исчезает

20% руководителей клиентского сервиса реально сократили штат из-за ии — разрыв между риторикой и практикой

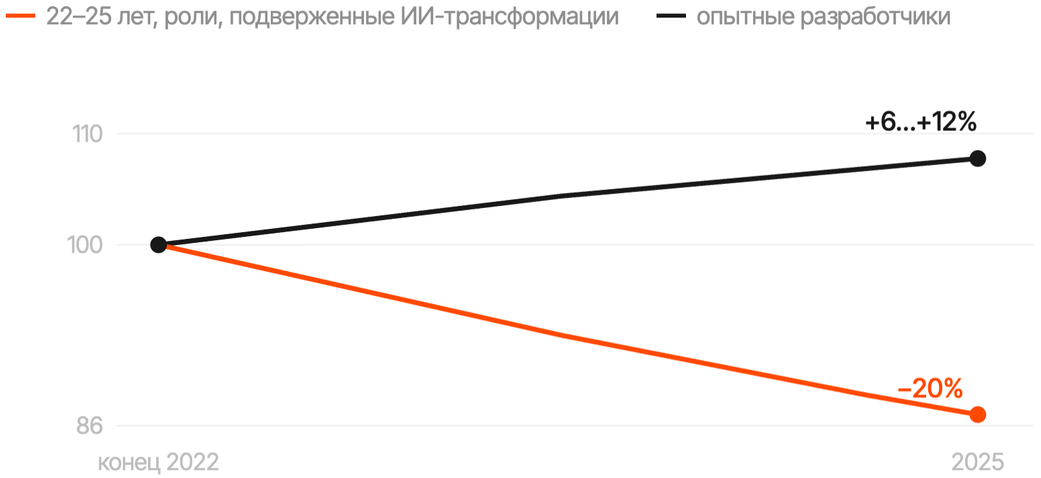
futureproof

источники: klarna и openai, пресс-релиз от 27.02.2024 (данные компании, без независимого аудита); bloomberg и techcrunch (2025–2026); fortune (февраль 2026); gartner; openai economic research (2026)

джуниоров-разработчиков нанимают на 20% меньше, а senior-разработчики стали на 19% медленнее на сложных задачах

объем написанного кода растет, но нагрузка на пересмотр и поддержку кода становится обязанностью более высоких грейдов разработчиков: экономия на входе оплачивается временем senior-программистов

занятость разработчиков 22–25 лет упала почти на 20% от пика 2022 года



индекс занятости, пик конца 2022 = 100 · payroll-данные adp

воронка входа в профессию сжимается на всех дистанциях

2023 vs 2025, %



шкалы показателей независимы

−19%	скорость опытных разработчиков на сложных задачах при работе с ии-ассистентом в контролируемом эксперименте
6,1 / 7,5%	безработица среди недавних выпускников: компьютерные науки и инжиниринг
9–10%	падение занятости junior-разработчиков в течение шести кварталов после внедрения ии-ассистентов в компании
+68,9%	рост числа вакансий специалистов, связанных с ИИ, за год против +8,6% рост спроса на рынке труда на все позиции в целом

futureproof

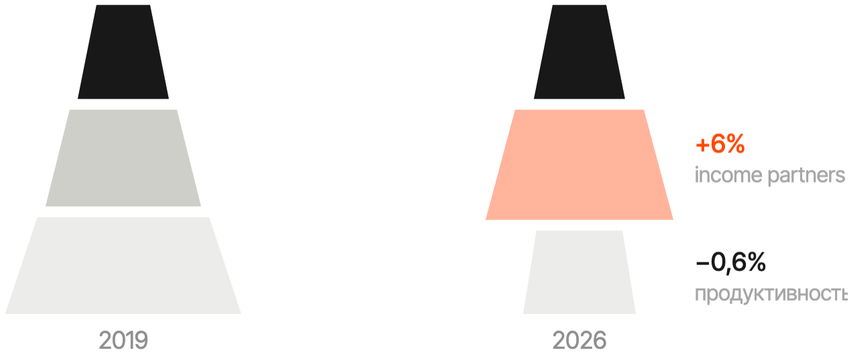
источники: stanford digital economy lab «canaries in the coal mine» (2025, данные adp); metr (2025); федеральный резервный банк нью-йорка (2025); pwc ai jobs barometer (2026); отраслевые обзоры cio.com и stack overflow (2025–2026)

юридическая пирамида занятости теряют не верхушку, а основание

занятость юристов на историческом максимуме, но работа, на которой раньше обучались джуниоры, автоматизирована — модель обучения через объем работы на более низких позициях перестает работать

сжатие пирамиды: рычаг смещается к более дорогим старшим юристам

структура юридической фирмы, схематично



роль	метрика давления	что приходит взамен
паралигал (paralegal), ассистент	≈69% задач	legal ops специалист, паралигал, владеющий тех. навыками
паралигал (прогноз занятости)	0% роста	против +4% у юристов, 2024–2034
младший юрист	сокращение программ	lateral hire опытных юристов

парадокс отрасли

1 208 100 рабочих мест — исторический максимум юридической занятости в США на декабрь 2025. спрос на профессию растет, вход в нее сужается.

70%	юристов в сша используют ИИ еженедельно, март 2026
+9,1%	рост расходов юрфирм за девять месяцев 2025 года — во многом инвестиции в штатных юристов старших грейдов

риск на 5–7 лет

если автоматизирована работа, на которой обучались джуниоры, отрасль теряет канал для воспитания / взращивания старших грейдов.

futureproof

источники: axios (май 2026); citi hildebrandt client advisory (декабрь 2025); bls (декабрь 2025); mckinsey — оценки автоматизации задач paralegal; techcrunch ai layoffs tracker (2026); the agency recruiting (2026)

03

должности и грейды: кто платит за трансформацию

занятость молодых падает там, где ии заменяет роль, и держится там, где роль усиливается

эффект структурный: он сохраняется после учета отраслевых и макроэкономических шоков и реализуется через снижение найма, а не рост увольнений

не все junior-роли проигрывают: выигрывают те, кто способен взять на себя часть навыков у более старших грейдов

изменение числа вакансий начального уровня, 2019–2025, среди ролей, которые наиболее подвержены ИИ-трансформации, США

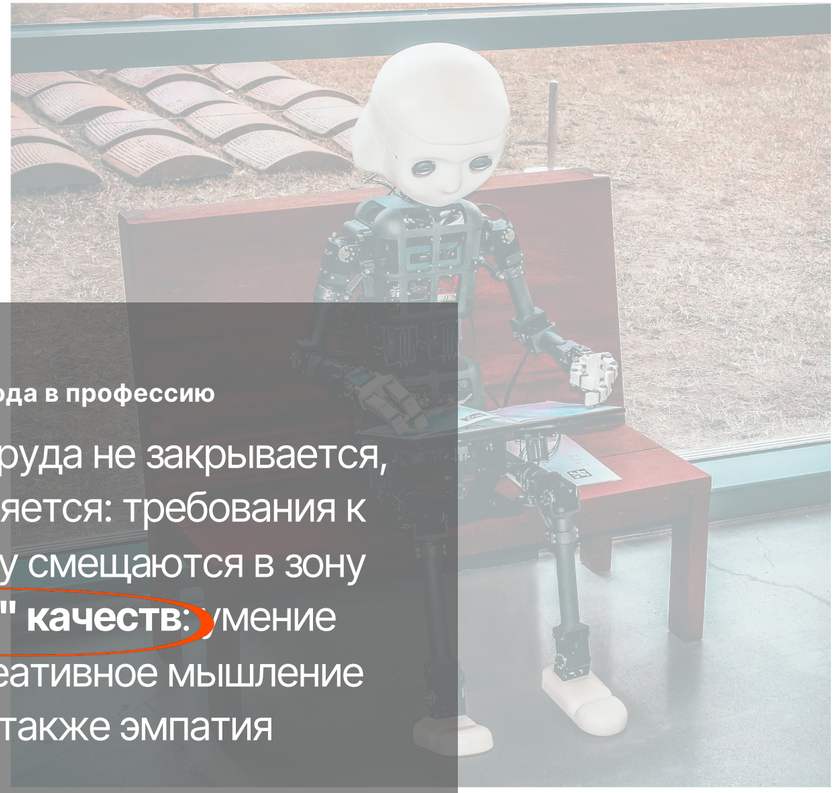
+35%

[redacted]

джуниор роли, которые стали более "взрослыми": добавлены навыки лидерства, стратегии, работы со стейкхолдерами

×7

раз junior-вакансии, подверженные ИИ-трансформации, **чаще** требуют навыков, обычно ожидаемых от старших грейдов



что это значит для входа в профессию

вход на рынок труда не закрывается, но переопределяется: требования к нулевому грейду смещаются в зону **"человеческих" качеств**: умение рассуждать, креативное мышление и творчество, а также эмпатия

futureproof

источники: stanford digital economy lab (август и октябрь 2025, данные adp); pwc ai jobs barometer (2026, данные lightcast, вакансии с опытом 0–2 года)

один и тот же ии поднимает одни профессии до экспертного уровня и опускает другие до базового

все решает то, какие задачи ИИ забирает: рутинные или экспертные

структура рынка вакансий по типу воздействия ии

низкая подверженность · 26%	демократизация: ии забирает задачи на себя · 52%	профессионализация · 22%
человек остаётся с менее квалифицированной частью работы		человек остаётся с экспертной частью работы

роли с повышенной экспертностью, которую не может заменить ИИ, растут вдвое быстрее демократизированных



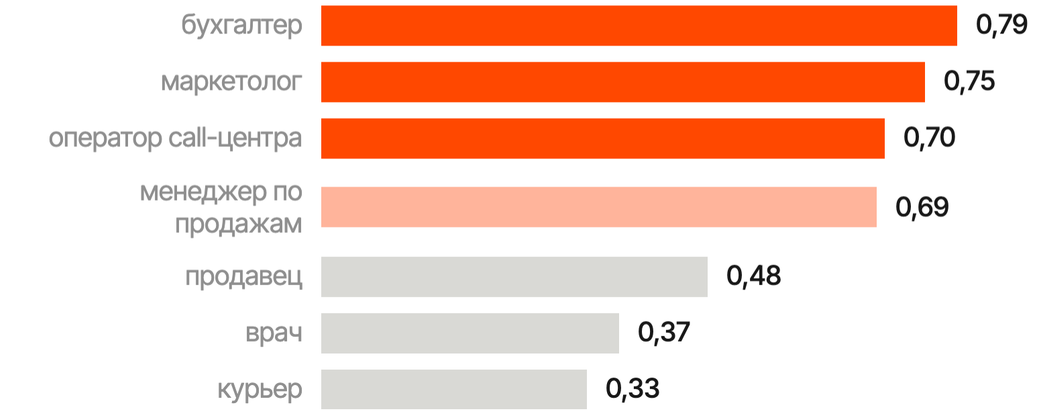
число вакансий, индекс 2018 = 100

+42% опережение по росту зарплат с 2021 года: +37% против +26%

+68 / +33% рост числа требуемых навыков: проф. VS демократизированных ролей

массовые профессии рф: высокая подверженность ещё не означает падение спроса

метрика подверженности по группам занятий, 0–1



источники: pwc ai jobs barometer (2026, данные lightcast и teeselink & carey 2026); сбер цми (2026, 40 млн вакансий, база трудовых задач по окз)

ИИ создает целый слой новых профессий, и компании готовы платить за них премию от 16% до 118%

спрос смещается не только к ии-инженерам: ИИ-навыки становятся стандартным требованием в маркетинге, дизайне, СММ и административных функциях

ИИ-тренер / разметчик
разметка данных, обучение и оценка качества моделей

промпт-инженер
разработка промптов и сценариев взаимодействия с LLM

LLM / gen AI разработчик
приложения и сервисы на базе генеративного ИИ

LLMOps / MLOps-инженер
развертывание, мониторинг и сопровождение моделей

разработчик ИИ-агентов
агентные системы для автоматизации задач

ИИ-дизайнер / контент
текстовый и визуальный контент с помощью ИИ

специалист по внедрению
интеграция ИИ-решений в бизнес-процессы

ИИ-аналитик / консультант
сценарии применения и оценка экономического эффекта

ИИ продакт-менеджер
управление развитием ИИ-продуктов и внедрением

×10,7

рост числа вакансий ии-специалистов с 2012 года против ×2,5 по рынку труда в целом

зарплатная премия за ИИ-навыки по отраслям, 2025

разница в предлагаемой оплате между сопоставимыми ролями с ИИ-навыками и без них



оценки не контролируют образование, опыт и локацию

спрос РФ смещается к отечественным моделям: gigachat — 3-е место по упоминаниям в вакансиях, kandinsky поднялся с 12-го на 8-е

futureproof

источники: сбер цми (2026); pwc ai jobs barometer (2026, данные lightcast, свыше 1 млрд объявлений о вакансиях)

четыре решения, которые отличают компании-суперзвезды от тех, кто просто сокращает издержки

приоритизация: значимость против скорости эффекта



0–6 месяцев	6–18 месяцев	18+ месяцев
решения 02 и 04: границы автоматизации и бюджет навыков	решения 01 и 03: продуктовая ставка и новый онбординг	решение 05: управление и модель ответственности

01 инвестировать в рост, а не только в эффективность: с ростом производительности есть возможность наращивать штат и повышать зарплаты там, где это наиболее актуально

02 не автоматизировать функцию целиком без пересборки: ИИ закрывает базовый уровень, человек — сложные и премиальные кейсы. восстановление падающего качества из-за замены целой функции на ИИ-агенты может быть сложнее. важно понимать, кого сокращать, а для этого важно оценивать управленческие навыки.

03 перестроить вход в профессию: добавление "взрослых" управленческих навыков в стартовые позиции, таких как лидерство, качественное суждение и аргументация мнения и мышление

04 выстроить управление для размывающихся границ многих ролей: часть сотрудников уже начинает использовать ИИ не по профильным запросам. довольно высокий риск, что они не могут качественно оценить ответ, в связи с чем их работа с ИИ может быть менее полезна. нужен ревью навыков и компетенций, который поможет оценить, насколько человеку стоит полагаться на ИИ в непрофильных вопросах.

синтез: pwc ai jobs barometer «implications and next steps» (2026); openai economic research (2026); сбер цми (2026); кейсы klarna, salesforce, amazon, ibm (открытые источники, 2024–2026)

futureproof

tech-enabled executive development

мы компания, которая развивает управленцев для будущего

понимаем, как работало всегда

10+ лет опыта исследований, стратегического консалтинга, преподавания в бизнес-образовании

150 проведенных стратегических сессий

3000+ часов проведенных бизнес-тренингов

4.9+/5,0 протестированный алгоритм работы со стратегией

формируем, как будет работать в будущем

конструктор заполнения стратегии

алгоритм создания стратегии, которому обучены сотни сотрудников топ-компаний

цифровая среда для диагностики и развития

пройдите оценку сами бесплатно по промокоду fp_friend_2026

нам доверяют

ЛОГИКА МОЛОКА, Яндекс, X5 tech, ГАЗПРОМБАНК, КРОК, 36.6, СИБУР, STRELKA КБ, set experts рекрутинговая компания, The Edgers, T BANK, MARS, сколка, УРБАНТЕХ, IPSEN Innovation for patient care, DIDENOK, UNIVERSAL UNIVERSITY, Теремок, klplegal., синхронизация, THE CARLTON MOSCOW

помогаем удивить будущее до того, как оно удивило вас



fproof.ru

info@fproof.ru
tg: @betterfuture_fp

Егор Кривошея · tg: @egorkrivosheya
Екатерина Семерикова · tg: @semerikova

futureproof