

Малинович Евгения Викторовна

Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья им/
Н.А. Семашко

Новые требования к гибким и цифровым компетенциям работников

Аннотация. Статья посвящена анализу трансформации требований к трудовым компетенциям в условиях цифровизации экономики, развития генеративного искусственного интеллекта и автоматизации производственных процессов. Цель исследования — выявить ключевые изменения в структуре профессиональных навыков и определить механизмы согласования компетентностных запросов работодателей, системы образования и государственной политики. Показано, что наряду с цифровыми навыками возрастающую роль играют гибкие компетенции, включая аналитическое мышление, адаптивность, коммуникацию и эмоциональный интеллект. На основе анализа международных и российских исследований рассматривается проблема несоответствия компетенций выпускников требованиям рынка труда. Особое внимание уделяется инструментам Национальной системы квалификаций, национальному проекту «Кадры» и корпоративным практикам развития персонала. Сделан вывод о необходимости координации усилий государства, образовательных организаций и работодателей для формирования современной компетентностной модели подготовки кадров.

Ключевые слова: гибкие компетенции, цифровые навыки, рынок труда, компетентностный подход, цифровизация, профессиональные стандарты, национальный проект «Кадры», управление персоналом.

Malinovich Evgeniya Viktorovna

N.A. Semashko National Research Institute of Public Health

New requirements for flexible and digital competencies of workers

Annotation. The article is devoted to the analysis of the transformation of labor competence requirements in the context of the digitalization of the economy, the development of generative artificial intelligence and automation of production processes. The purpose of the study is to identify key changes in the structure of professional skills and identify mechanisms for coordinating the competence requirements of employers, the education system and government policy. It is shown that flexible competencies, including analytical thinking, adaptability, communication, and emotional intelligence, play an increasing role along with digital skills. Based on the analysis of international and Russian studies, the problem of non-compliance of graduates' competencies with the requirements of the labor market is considered. Special attention is paid to the tools of the National Qualifications System, the National Personnel Project and corporate personnel development practices. It is concluded that it is necessary to coordinate the efforts of the state, educational organizations and employers to form a modern competency-based training model.

Keywords: flexible competencies, digital skills, labor market, competency-based approach, digitalization, professional standards, national project «Personnel», personnel management.

Нарастающая автоматизация производства, внедрение генеративного искусственного интеллекта и платформенные модели занятости радикально изменили то, что работодатели ожидают от своих работников. Эти изменения затрагивают технические

требования к специалистам и саму логику формирования компетентностного профиля. Согласно докладу Всемирного экономического форума «The Future of Jobs Report 2025», подготовленному на основе опроса свыше 1 000 крупнейших работодателей мира, к 2030 году около 39% ключевых навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, претерпит изменения, а 63% компаний уже сегодня называют дефицит компетенций главным барьером для трансформации бизнеса [1]. При этом наряду с технологическими навыками в области ИИ и больших данных первые строчки в рейтинге востребованности устойчиво занимают аналитическое мышление (69%), устойчивость и адаптивность (67%), лидерство и социальное влияние (61%) [1].

Термин *soft skills* («мягкие навыки») описывает совокупность личностных и межличностных качеств, которые определяют эффективность человека в профессиональной среде вне зависимости от конкретной отраслевой специализации. К этой категории относятся критическое и аналитическое мышление, коммуникабельность, навыки командной работы, эмоциональный интеллект, адаптивность, умение управлять временем и сложными приоритетами, а также готовность к непрерывному обучению [2]. Именно эти качества, в отличие от алгоритмически воспроизводимых технических операций, видятся наиболее устойчивыми к автоматизации.

Согласно исследованию LinkedIn, 92 % HR-профессионалов считают гибкие навыки столь же важными или более важными, чем жесткие навыки; 89% уверены, что неудачи при устройстве на работу часто связаны с нехваткой гибких навыков [3]. Эти выводы подтверждаются данными о структуре кадровых потребностей. Так, согласно исследованию компании «Контур.Толк» и hh.ru, 74% работников начали применять инструменты ИИ прежде всего для повышения личной эффективности [4], однако дефицит навыков постановки задач, критического осмысления результатов и командного взаимодействия с ИИ по-прежнему ощущаем.

В профессиональной практике важен эмоциональный интеллект, что обусловлено спецификой управленческой культуры. В условиях удаленной работы, гибридных форматов и распределенных команд, ставших нормой после 2020 года, умение «читать» коллег, разрешать конфликты и поддерживать командную сплоченность в дистанционном режиме приобрело критическое значение.

Что касается цифровых компетенций, требования к ним стремительно повышаются. Еще несколько лет назад базовый уровень цифровой грамотности ограничивался уверенным владением офисными приложениями и навыками работы в интернете. Сегодня работодатели ожидают от специалистов – далеко не только ИТ-профессионалов – умения работать с системами управления данными, понимания принципов машинного обучения, применения генеративных ИИ-инструментов в повседневных задачах, а также навыков обеспечения кибербезопасности на индивидуальном уровне. В бизнес-среде формируется устойчивый запрос на способность интерпретировать, критически оценивать и использовать данные для принятия решений. Эксперты Ассоциации больших данных оценивают потенциальный эффект от культуры работы с данными в 2,6–2,8 % роста операционной прибыли предприятий, или около 1,6 трлн рублей [5].

Одновременно фиксируется разрыв между распространенностью цифровых технологий и реальным уровнем цифровой грамотности населения. Данные ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, основанные на материалах Росстата за 2024 год, свидетельствуют, что цифровыми навыками хотя бы на базовом уровне обладает лишь каждый десятый россиянин в возрасте 15 лет и старше – 11% [6]. Это означает, что инфраструктурный охват цифровыми технологиями не конвертируется автоматически в компетентностный рост.

При этом проблема несоответствия компетенций выпускников системы профессионального образования реальным запросам работодателей носит системный характер и характерна не только для России, но и для большинства развитых стран. В российском контексте она усугубляется инерционностью образовательных программ – значительная часть ФГОС СПО и ВО не успевает за скоростью технологических

изменений, – а также слабой интеграцией работодателей в процесс разработки учебных планов.

Механизмом преодоления этого разрыва призвана служить Национальная система квалификаций (НСК), формируемая при ключевой роли Национального агентства развития квалификаций (НАРК). НСК обеспечивает разработку и актуализацию профессиональных стандартов, содержащих конкретные перечни трудовых функций и требований к компетенциям. Профессиональные стандарты разрабатываются советами по профессиональным квалификациям с участием отраслевых работодателей и служат ориентиром для образовательных организаций при формировании программ подготовки. По состоянию на начало 2026 года НАРК ведет активную работу по обновлению требований к квалификациям в сфере информационных технологий, включая редакционные изменения, утвержденные в ноябре 2025 года [7]. Тем не менее актуализация стандартов применительно к компетенциям в области генеративного ИИ, промышленного интернета вещей и работы с большими данными по-прежнему отстает от реального темпа распространения этих технологий.

Государственный ответ на кадровый вызов воплощен в национальном проекте «Кадры», стартовавшем 1 января 2025 года по инициативе Президента Российской Федерации В.В. Путина в соответствии с Посланием Федеральному Собранию от 29 февраля 2024 года и рассчитанном до 2030 года [8]. Проект включает четыре федеральных проекта: «Управление рынком труда», «Образование для рынка труда», «Активные меры содействия занятости» и «Человек труда».

Федеральный проект «Активные меры содействия занятости» предусматривает бесплатное профессиональное обучение и переподготовку 13 категорий граждан, в том числе работников, находящихся под угрозой увольнения, молодежи до 35 лет, предпенсионеров, ветеранов СВО и их семей, лиц с инвалидностью [8]. Бюджет данного федерального проекта в 2025–2027 годах составит около 27,1 млрд рублей. Правовой основой реализации мероприятий по обучению стало Постановление Правительства Российской Федерации от 07.03.2025 № 291 [9]. Программы переподготовки охватывают в том числе цифровые профессии и ориентированы на формирование навыков, востребованных на региональных рынках труда в соответствии с перечнями, публикуемыми на платформе «Работа России».

Федеральный проект «Образование для рынка труда» акцентирован на синхронизации образовательного контента с потребностями работодателей. В его рамках ежегодно формируется рейтинг образовательных организаций СПО и ВО по уровню трудоустройства и заработным платам выпускников, разрабатываются и актуализируются профессиональные стандарты, а также организуется профессиональное обучение работников оборонно-промышленного комплекса – категории, чья компетентностная потребность особенно остра в текущих условиях. [9].

Что касается корпоративных инициатив, выработаны собственные инструменты управления компетенциями, среди которых – корпоративный университет, обеспечивающий непрерывное обучение сотрудников в рамках стратегических приоритетов компании.

Инструментом объективной оценки компетенций служат ассессмент-центры и модели 360-градусной обратной связи. Первые позволяют получить комплексную картину компетентностного профиля сотрудника через серию деловых игр, кейс-заданий и интервью по компетенциям. Вторые обеспечивают многоракурсную оценку за счет включения в процесс руководителей, коллег, подчиненных и самого работника. Допустим, компания «Северсталь» в 2024 году провела комплексное исследование уровня цифровой культуры среди сотрудников, которое выявило необходимость системных улучшений, и на основе результатов скорректировала обучающие программы [10].

Также нарастает интерес к ИИ-инструментам в оценке компетенций. Согласно данным hh.ru и «Контур.Толк», опубликованным в 2025 году, 43% российских работников

уже используют ИИ-инструменты в работе, причем 74% делают это в первую очередь ради повышения личной производительности [4]. Работодатели, в свою очередь, начали включать требование к навыкам работы с ИИ в описания вакансий: только в мае 2025 года на hh.ru было опубликовано свыше 3 000 вакансий с соответствующим требованием [4]. Владение ИИ-навыками напрямую влияет на уровень предлагаемой зарплаты: по данным hh.ru, соискатели с задокументированным опытом применения ИИ-инструментов получают предложения с более высоким окладом относительно сопоставимых позиций.

В международной практике существует несколько моделей согласования компетентностных запросов работодателей, системы образования и государственного регулирования. В Германии, допустим, функционирует система дуального образования, при которой теоретическая подготовка в учебном заведении органично сочетается с практическим обучением на предприятии. Это обеспечивает высокую степень соответствия компетенций выпускников актуальным потребностям рынка труда и позволяет оперативно встраивать новые цифровые модули в профессиональные программы [11]. В Финляндии реализуется модель компетентностного обучения, ориентированная на индивидуальные образовательные траектории и признание неформально полученных компетенций. Ключевым принципом является валидация знаний и навыков, приобретенных в ходе практической деятельности, без обязательного прохождения формальных образовательных программ. Это особенно актуально для специалистов, освоивших цифровые инструменты самостоятельно [12].

Применительно к российским условиям представляется целесообразным поэтапное внедрение партнерской модели формирования компетентностных рамок: государство задает нормативную основу через профессиональные стандарты и механизмы НОК, образовательные организации разрабатывают программы на их основе, а работодатели участвуют в актуализации требований через советы по профессиональным квалификациям. Именно такой подход заложен в логику национального проекта «Кадры», однако его реализация требует ускорения в части обновления цифровых компетентностных блоков.

Таким образом, анализ актуальных данных позволяет констатировать, что рынок труда движется в направлении мультипрофильности в контексте трудовых компетенций. Гибкие и цифровые навыки перестают быть дополнением к профессиональным – они становятся их равноправной составляющей. Сохраняющийся разрыв между компетентностными запросами работодателей и выходными характеристиками системы образования не может быть преодолен без скоординированных усилий государства, работодателей и образовательных организаций.

Список источников

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. – Geneva: WEF, 2025. URL:<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата обращения: 1.03.2026).
2. Poláková M., Horváthová Suleimanová J., Madzík P., et al. Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0 // Heliyon. – 2023. – Vol. 9, Iss. 8.
3. IG (Empowering Intelligent Growth). The importance of soft skills URL:https://www.linkedin.com/pulse/importance-soft-skills-ig-recruit-64m1f?utm_source (дата обращения: 01.03.2026).
4. Хованская М. 43% российских работников используют в работе ИИ-инструменты // Ведомости. Технологии и инновации. – 19.06.2025. – URL: <https://www.vedomosti.ru/technologies/personnel/articles/2025/06/19/1118142-43-rossiiskih-rabotnikov-ispolzuyut-v-rabote-ii-instrumenti> (дата обращения: 1.03.2026).
5. Big Data: выгодное вложение или дорогостоящий эксперимент? URL:<https://k2.cloud/news/about-technologies/big-data-vygodnoe-vlozenie-ili-dorogostoiashhii-eksperiment/> (дата обращения: 1.03.2026).

6. Попов Е.В. Цифровые навыки россиян. – М.: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2025 [Электронный ресурс] – URL: <https://issek.hse.ru/news/1038822258.html> (дата обращения: 1.03.2026).
7. Национальное агентство развития квалификаций. Приказ № 169/25-ПР от 10.11.2025 «Об утверждении изменений редакционного характера в наименованиях квалификаций и требованиях к квалификации в области информационных технологий». URL: <https://nark.ru/documents/ps/> (дата обращения: 1.03.2026).
8. Национальный проект «Кадры». Официальный сайт. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/916/about/> (дата обращения: 1.03.2026).
9. Постановление Правительства РФ от 07.03.2025 № 291 «Об утверждении Положения о реализации мероприятий по организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования отдельных категорий граждан». URL: <https://trudvsem.ru> (дата обращения: 1.03.2026).
10. E-executive.ru. Цифровые навыки сотрудников: как их оценивают и развивают в 2025 году. – 16.07.2025. URL: <https://www.e-executive.ru/career/hr-management/1999001-tsifrovye-navyki-sotrudnikov> (дата обращения: 1.03.2026).
11. Pleshakova A. Yu. Germany's dual education system: The assessment by its subjects // The Education and Science Journal. – 2019. – Vol. 21, No. 5. – P. 131–157.
12. Bertelsmann Stiftung. How informal and non-formal learning is recognised in Finland – 2014. URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/LL_Finland_FINAL_Web.pdf (дата обращения: 1.03.2026).

Сведения об авторе

Малинович Евгения Викторовна, соискатель, Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н.А. Семашко, г. Москва, Россия

Information about the author

Malinovich Evgeniya Viktorovna, Candidate, N.A. Semashko National Research Institute of Public Health, Moscow, Russia