Рынок труда в условиях экономической трансформации: вызовы и адаптационные механизмы

Абрамов Артём Олегович
магистрант, кафедра статистики, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, aoabramov@yandex.ru

Актуальность заявленной проблематики аргументируется исчерпанием экстенсивной модели занятости в российской экономике. По сути, исторически минимальная незанятость трансформировалась из традиционного индикатора макроэкономического благополучия в весьма жесткий барьер для производственного роста. Между тем, в профильной научной среде до сих пор сохраняются дискуссионные противоречия относительно природы текущих вызовов. Одни теоретики видят корень сложностей именно в наследии демографических спадов прошлого. В противовес им формируется позиция, которая указывает на явный структурный дисбаланс. Он усугубляется проникновением алгоритмов машинного обучения; они парадоксальным образом не приводят к масштабному сокращению штатов, а лишь видоизменяют рабочие функции, разгоняют «квалификационный голод». Цель работы заключается в анализе деформаций трудовой конъюнктуры и систематизации прикладных корпоративных подходов к преодолению ресурсного дефицита. Автор приходит к выводу, что классические тактики агрессивного «переманивания» специалистов деньгами утратили свою эффективность. Компании вынуждены отходить от реактивного управления и внедрять сложную социальную инженерию. Как представляется, наиболее надежными инструментами адаптации сегодня служат интеграция предиктивных аналитических моделей внутренней ротации кадров; развитие форматов реверсивного наставничества на промышленных площадках; легализация межкорпоративных B2B-платформ в целях обмена линейными сотрудниками. Представленные в статье авторские рекомендации окажутся практически релевантными директорам по организационному развитию реального сектора, независимым аналитикам, представителям регулирующих ведомств (при проектировании обновленных федеральных программ переподготовки населения).

Ключевые слова: адаптационные стратегии, безработица, искусственный интеллект, кадровый дефицит, производительность труда, шеринг персонала, экономическая трансформация.

Введение

Российский сегмент трудовых отношений в период с 2022 по 2026 гг. переживает фазу структурных преобразований. Их специфика едва ли имеет прямые аналоги в новейшей макроэкономической истории. По существу, национальное хозяйство столкнулось с одновременным действием целого ряда шоков. Так, произошло масштабное изменение логистических цепочек. Осуществилась форсированная переориентация экспортно-импортных потоков. Запустились ускоренные процессы импортозамещения (на фоне объективных демографических ограничений). Как представляется, именно сфера занятости стала тем ключевым балансиром, который принял на себя основное давление внешней среды и обеспечил общую операционную устойчивость предприятий. Впрочем, подобная резистентность не прошла бесследно. На смену привычным страхам перед массовыми увольнениями пришел устойчивый «кадровый голод».

Очевидно, что исчерпание экстенсивных резервов рабочей силы требует качественного пересмотра парадигм управления персоналом (и на микроэкономическом, и на макроэкономическом уровнях). Традиционные теоретические концепты, в частности, кривая Филлипса, в текущих реалиях демонстрируют свою очевидную ограниченность. Имеет место нетипичная картина. Исторический минимум незанятости населения напрямую соседствует с жесткими барьерами для расширения производственного выпуска из-за физической нехватки рабочих рук. Одновременно с этим, «демографические ямы», которые были вызваны спадом рождаемости в 1990-х гг., накладываются на увеличивающийся спрос со стороны обрабатывающей промышленности, высокотехнологичных секторов [1, 11]. В связи с этим отметим, что экстенсивный вектор развития бизнеса, который относительно долго опирался на постоянный приток недорогих трудовых ресурсов, фактически зашел в тупик. Субъектам хозяйствования приходится форсированно искать внутренние резервы эффективности. Они внедряют автоматизацию; интегрируют алгоритмы машинного обучения.

В статье автор нацелен на решение нескольких задач. Так, требуется проанализировать актуальную статистическую фактуру. Необходимо оценить влияние искусственного интеллекта на архитектуру занятости. Важно систематизировать прикладные стратегии преодоления ресурсного дефицита.

Материалы и методы исследования

Методологический базис работы выстроен на основных принципах системного и институционального анализов. Эмпирическую основу статьи составили актуальные агрегированные данные Федеральной службы государственной статистики, профильные бюллетени Центрального банка, результаты конъюнктурных опросов руководителей промышленных предприятий. Использование комплексного эмпирического подхода позволило достоверно зафиксировать не только «сухие» количественные изменения на рынке труда, но и выявить качественные сдвиги внутри корпоративных стратегий найма. Именно сознательный отказ от умозрительных абстракций в пользу предметного наблюдения обеспечил практическую релевантность итоговых выводов.

Результаты и обсуждение

Актуальные макроиндикаторы 2025 г. и первой половины 2026 г. иллюстрируют завершение перехода от рынка работодателя к жесткому рынку соискателя. Уровень безработицы в России по итогам прошлого года снизился до минимальных значений и составил всего 2,13% от общей численности рабочей силы. Для корректного сравнения укажем, что в 2024 г. этот же показатель находился на отметке 2,43% [7, 13]. Примечательно, что осенью 2025 г. статистические ведомства фиксировали абсолютные минимумы. В августе значение опускалось до 2,1%, после чего последовал едва заметный технический отскок до 2,2% в начале текущего 2026 г. [7, 13]. Указанная динамика говорит в пользу практически полного исчерпания свободных людских резервов. Видимо, стандартные инструменты рекрутинга через открытые площадки объявлений более не способны удовлетворить запросы реального сектора экономики. Данные изменения отчетливо прослеживаются в сводной статистике (см. таблицу 1).

Таблица 1
Динамика ключевых индикаторов рынка труда в Российской Федерации (2023-2026 гг.) (составлено на основе [7, 13])

Год	Уровень безработицы, %	Рост реальной заработной платы, г/г, %	Доля промышленных предприятий, которые заявляют о нехватке кадров, %
2023	3,20	7,8	61
2024	2,43	8,5	82
2025	2,13	6,2	78
2026 (I полугодие)	2,20	2,8	75

Здесь целесообразно рассмотреть феномен придерживания персонала. Этот механизм исторически встроен в отечественную экономическую модель. Вместо прямых сокращений штата в периоды локальной нестабильности или перестройки бизнес-процессов компании предпочитают переводить специалистов на неполное рабочее время. Это помогает сохранить коллектив

до момента восстановления спроса. Согласно данным аналитических докладов, в конце 2025 г. численность частично занятых граждан выросла на 22,9% в годовом выражении, составив 1,58 млн человек. Из них 13,4% находились в состоянии официального простоя [12]. Часть номинально трудоустроенного населения фактически недоиспользуется. По-видимому, именно этот скрытый пласт представляет собой наиболее перспективный ресурс для межотраслевого перераспределения.

В сопоставлении с более ранними подходами, когда предприятия могли позволить себе агрессивную «зарплатную гонку», текущая конъюнктура диктует иные правила. Бизнес функционирует в реалиях жесточайших ресурсных ограничений. Фокус смещается с экстенсивного «переманивания» специалистов на удержание уже имеющихся команд [5, 6, 8].

Отдельного внимания заслуживает фактор технологической трансформации. Благодаря введению в практику инструментария машинного обучения обеспечивается двойственный эффект для кадровой сферы. С одной стороны, экспертные оценки текущего 2026 г. показывают, что примерно треть занятых в экономике граждан сталкивается со значимым риском изменения их повседневных рабочих задач под влиянием алгоритмов [2]. Между тем, разумно предположить, что страхи перед массовым технологическим замещением сильно преувеличены. Полная автоматизация, при которой предполагается стопроцентная передача функций от человека машине, грозит менее чем 1% рабочих мест в среднесрочной перспективе [14].

На предприятиях, интегрировавших интеллектуальные системы в свои операционные циклы, показатель занятости в среднем сокращается на 0,79 процентного пункта [3, 15]. Но если крупные корпорации действительно оптимизируют численность линейного офисного персонала, то средний бизнес поступает иначе. Компании задействуют высвободившиеся ресурсы в целях расширения штата высококвалифицированных разработчиков. По существу, происходит не уничтожение рабочих мест как таковых, а структурный дисбаланс. Спрос смещается от рутинных административных функций к сложным аналитическим, инженерным ролям. В итоге лишь усиливается «квалификационный голод». Образовательной системе приходится наращивать темпы подготовки специалистов.

Наибольшее напряжение концентрируется не в офисном звене. Основной урон пришелся на сегмент «синих воротничков». Наиболее острый дефицит предложения фиксируется на предприятиях агропромышленного комплекса, в сфере жилищно-коммунального хозяйства, обрабатывающих производствах, логистике. Одновременно с этим, регулирующие органы фиксируют локальные изменения производственной активности. Например, летом 2026 г. наблюдалось определенное «охлаждение» спроса на платные услуги. И это несколько ослабило кадровую напряженность в секторе гостеприимства [4, 10].

Бизнес отвечает на обозначенные вызовы формированием совершенно новых стратегий выживания. В отличие от предыдущих подходов, которые были сфокусированы на точечном закрытии вакансий деньгами, современные кадровые политики становятся базисом управления операционными рисками. Хозяйствующие субъекты пересматривают возрастные цензы. Они массово привлекают кандидатов старше 50 лет. Снижают барьеры для молодежи до 18 лет. Инвестируют огромные бюджеты в кросс-функциональное переобучение [4, 10] (таблица 2).

Таблица 2
Отраслевая специфика адаптационных механизмов российского бизнеса в 2026 г. (составлено на основе [4, 10])

Отрасль	Основной характер ограничений	Приоритетный механизм адаптации
Обрабатывающая промышленность	Острая нехватка мастеров производственного звена	Интеграция когорт 50+ и внутрикорпоративное переобучение
Агропромышленный комплекс	Географический и количественный дефициты	Вахтовая ротация кадров; внедрение точечной роботизации
Информационные технологии	Нехватка компетенций уровня Middle и Senior	Активное использование искусственного интеллекта, аутстаффинг
Сфера услуг, ритейл	Экстремально высокая текучесть линейных кадров	Снижение формальных требований к образованию и опыту

На основании отмеченного подчеркнем, что простое ожидание изменения макроэкономической конъюнктуры сегодня является заведомо проигрышной тактикой. Для устойчивого развития в условиях перманентной ограниченности человеческих ресурсов требуется обращение к превентивным управленческим моделям. Целесообразно сформулировать конкретные рекомендации для отечественного корпоративного сектора. Каждая из них призвана решить четко очерченную проблему «ресурсного голода».

Так, значимой инициативой служит интеграция предиктивных моделей кадровой ротации на основе алгоритмов машинного обучения. Назначение описываемого инструмента состоит в сокращении издержек на внешний рекрутинг и весомом снижении показателя текучести. Новизна подхода проявляется в переходе от реактивной замены уже уволившихся сотрудников к предупредительному обнаружению риска профессионального выгорания. Система способна автоматически предлагать специалисту горизонтальную ротацию внутри предприятия до того, как он напишет заявление об уходе. Характеризуется мера помогает купировать локальный квалификационный дефицит за счет максимального раскрытия потенциала уже нанятых, лояльных компании людей.

Еще одним полезным шагом видится массовое введение в практику формата реверсивного и кросс-поколенческого наставничества на промышленных площадках. Смысл этой стратегии выражен в ускоренной адаптации новых технологических инструментов внутри консервативных коллективов. Новое в инициативе заключается в формировании нетипичных симбиотических рабочих пар. В подобных связках опытные мастера старше пятидесяти лет передают молодежи фундаментальные производственные знания. А недавние выпускники обучают старших коллег работе с цифровыми двойниками оборудования и нейросетевыми интерфейсами. Внедрение подобных практик поможет разрешить весьма острую проблему возрастных стереотипов при найме. При этом нивелируется риск безвозвратной потери критически важных компетенций при естественной смене поколений на заводах.

Следующий рекомендательный аспект охватывает синхронизацию программ удержания персонала с региональными центрами компетенций для грамотного управления скрытой незанятостью. Назначение механизма состоит в легализации и действенном использовании того самого пула сотрудников, которые находятся в частичном простое. Новизна идеи базируется на создании легитимных межкорпоративных B2B-платформ шеринга персонала. Подобная инфраструктура даст предприятиям возможность временно обмениваться линейными специалистами без разрыва их основных трудовых контрактов. Реализация описываемого подхода поспособствует ликвидации парадокса неэффективного придерживания рабочей силы. А именно он сейчас выступает в качестве мощного тормоза для роста производительности труда в масштабах всей национальной экономики.

Наконец, уместно согласиться с позицией Т. Н. Леоновой, В. Ю. Синеглазовой, М. Я. Эйгеля в том, что «…в современных условиях критически важно поддерживать баланс между потребностями рынка труда и уровнем подготовки специалистов, создать условия для непрерывного профессионального развития, обеспечить эффективную профессиональную ориентацию молодежи с учетом перспективных направлений развития экономики» [9]. Помимо этого, нужно решить вопрос опережающей подготовки кадров, в том числе, освоения новых и перспективных компетенций.

Заключение

Отечественная сфера трудовых отношений миновала фазу адаптационного шока; она вступила в стадию долгосрочной, фундаментальной структурной перестройки. Как показал анализ статистических сводок, исторически низкие показатели незанятости населения больше не являются однозначным маркером безусловного экономического благополучия. Напротив, в текущей макроэкономической парадигме они предстают индикатором жестких барьеров, напрямую ограничивающих темпы расширения реального сектора. В сопоставлении с более ранними моделями госуправления, где ключевые усилия концентрировались на искусственном стимулировании создания новых рабочих мест, современная реальность требует смещения фокуса. Теперь главной задачей становится непрерывное повышение производительности каждого отдельно взятого специалиста.

Значение представленной работы состоит в обосновании того, что классические равновесные модели рынка обладают ощутимо сниженной прогностической силой в условиях множественных неэкономических шоков. Предприятия вынуждены формировать гибридные стратегии выживания. В этих обновленных алгоритмах технологическая модернизация неразрывно связывается с социальной инженерией. Изменяются возрастные профили найма, развиваются программы обмена сотрудниками. Помимо этого, оказываются стертыми жесткие границы между отраслевыми компетенциями.

В перспективе ближайших лет рассмотренный тренд на интеллектуальную автоматизацию производственных линий и усложнение архитектуры найма лишь закрепится. Дальнейшие научные изыскания в данной предметной области разумно сориентировать на изучение долгосрочных эффектов интеграции искусственного интеллекта на уровень региональных заработных плат. Также отдельного внимания заслуживает оценка экономической отдачи от государственных программ переподготовки уязвимых категорий граждан. Именно научно выверенная синергия усилий регулирующих органов, образовательных институтов, корпоративного сектора поможет превратить текущие ограничения в прочный базис для качественного макроэкономического роста.

Литература

1. Баранников, А. Л. Анализ рынка труда в России в 2025 году: основные тенденции / А. Л. Баранников, А. Н. Литвинов, М. В. Данилина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 9-1. – С. 276-282. – DOI 10.34670/AR.2025.43.86.028. – EDN FFZQPX.
2. Бойко, А. Почти треть рабочих мест в России сталкивается с риском влияния ИИ / А. Бойко, А. Майер // URL: https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2026/08/19/1222076-pochti-tret-rabochih-mest-v-rossii-stalkivaetsya-s-riskom-vliyaniya-ii?ysclid=mu721ibf9981561646 (дата обращения: 18.09.2026).

3. Габитова, Д. Искусственный интеллект внедрили 29% российских предприятий // URL: https://daily.afisha.ru/news/103515-iskusstvennyy-intellekt-vnedrili-29-rossiyskih-predpriyatiy/?ysclid=mu725h8sg565760439 (дата обращения: 18.09.2026).
4. Доклад «Региональная экономика: комментарии ГУ» // URL: https://www.cbr.ru/analytics/dkp/reg_review/?utm (дата обращения: 18.09.2026).
5. Евграфова, О. В. Современный российский рынок труда: тренды, динамика, роль государства / О. В. Евграфова // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. – 2025. – № 1(58). – С. 29-34. – EDN VGJKPZ.
6. Зотов, В. Б. Пути решения национальных проблем на рынке труда / В. Б. Зотов, В. И. Голованов // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2025. – Т. 252, № 2. – С. 65-82. – DOI 10.38197/2072-2060-2025-252-2-65-82. – EDN CMCEZG.
7. Иван Ермохин: «Трудовая мобильность не решит проблему дисбаланса на рынке труда» // URL: https://www.iep.ru/ru/kommentarii/ivan-ermokhin-trudovaya-mobilnost-ne-reshit-problemu-disbalansa-na-rynke-truda.html (дата обращения: 18.09.2026).
8. Кравченко, Л. А. Искусственный интеллект на рынке труда: возможности и риски интеграции / Л. А. Кравченко, И. А. Троян, М. С. Абибуллаев // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2025. – № 4(73). – С. 228-244. – DOI 10.5281/zenodo.19508785. – EDN DYBLPC.
9. Леонова, Т. Н. Российский рынок труда 2030: тренды и перспективы, инструменты и механизмы / Т. Н. Леонова, В. Ю. Синеглазова, М. Я. Эйгель // Вестник университета. – 2026. – № 1. – С. 177-190. – DOI 10.26425/1816-4277-2026-1-177-190. – EDN HDLLYI.
10. Обзоры рынка труда // URL: https://stats.hh.ru/?utm (дата обращения: 18.09.2026).
11. Павлова, С. В. Об основных тенденциях на рынке труда в условиях дефицита кадров / С. В. Павлова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2025. – № 5(155). – С. 83-89. – EDN FLXFOM.
12. Парадокс «кадрового голода» 2026: почему вакансий меньше, а работать некому? // URL: https://habr.com/ru/companies/finam_broker/articles/1026686/?ysclid=mu73b5b9j680382026 (дата обращения: 18.09.2026).
13. Рынок труда, занятость и заработная плата. Росстат // URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries?utm (дата обращения: 18.09.2026).
14. Фабулин, Ф. ИИ-агенты меняют профессии по частям: полная автоматизация грозит менее 1% рабочих мест // URL: https://vibecoding.ru/news/2026/09/14/ai-agents-change-tasks?ysclid=mu723is0c596297977 (дата обращения: 18.09.2026).
15. Чекрыгина, С. Ставку закрыли, работа осталась: что на самом деле стоит за сокращениями «из-за ИИ» // URL: https://vc.ru/chekrygina_b2b/3052983-sokrashcheniya-iz-za-ii-vliyanie-na-rabochie-mesta?ysclid=mu7257qkf776768349 (дата обращения: 18.09.2026).

The labor market in the context of economic transformation: challenges and adaptation mechanisms

Abramov A.O.
Plekhanov Russian University of Economics

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The relevance of the stated problematics is argued by the exhaustion of the extensive employment model in the Russian economy. In essence, the historically minimal unemployment has transformed from a traditional indicator of macroeconomic well-being into a rather rigid barrier to production growth. Meanwhile, debatable contradictions regarding the nature of current challenges still persist in the relevant scientific community. Some theorists see the root of the difficulties precisely in the legacy of past demographic declines. In contrast to them, a position is being formed that points to an obvious structural imbalance. It is aggravated by the penetration of machine learning algorithms; they paradoxically do not lead to large-scale staff reductions, but merely modify work functions and accelerate "qualification hunger." The aim of the work is to analyze the deformations of the labor conjuncture and to systematize applied corporate approaches to overcoming the resource deficit. The author comes to the conclusion that the classical tactics of aggressively "poaching" specialists with money have lost their effectiveness. Companies are forced to move away from reactive management and to introduce complex social engineering. It seems that the most reliable adaptation tools today are the integration of predictive analytical models of internal personnel rotation; the development of reverse mentoring formats at industrial sites; and the legalization of inter-corporate B2B platforms for the exchange of line employees. The author's recommendations presented in the article will be practically relevant to directors of organizational development in the real sector, independent analysts, and representatives of regulatory agencies (when designing updated federal programs for retraining the population).

Keywords: adaptation strategies, unemployment, artificial intelligence, personnel shortage, labor productivity, staff sharing, economic transformation.

References

1. Barannikov, A.L. Analysis of the labor market in Russia in 2025: main trends / A.L. Barannikov, A.N. Litvinov, M.V. Danilina // Economics: Yesterday, Today, Tomorrow. – 2025. – Vol. 15, No. 9-1. – Pp. 276-282. – DOI 10.34670/AR.2025.43.86.028. – EDN FFZQPX.
2. Boiko, A. Almost a third of jobs in Russia face the risk of AI influence / A. Boiko, A. Maier // URL: https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2026/08/19/1222076-pochti-tret-rabochih-mest-v-rossii-stalkivaetsya-s-riskom-vliyaniya-ii?ysclid=mu721ibf9981561646 (accessed: 09/18/2026).
3. Gabitova, D. Artificial intelligence has been implemented by 29% of Russian enterprises // URL: https://daily.afisha.ru/news/103515-iskusstvennyy-intellekt-vnedrili-29-rossiyskih-predpriyatiy/?ysclid=mu725h8sg565760439 (accessed: 09/18/2026).
4. Report "Regional Economy: Central Bank Comments" // URL: https://www.cbr.ru/analytics/dkp/reg_review/?utm (accessed: 09/18/2026).
5. Evgrafova, O.V. The modern Russian labor market: trends, dynamics, role of the state / O.V. Evgrafova // Academic Bulletin of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy. – 2025. – No. 1(58). – Pp. 29-34. – EDN VGJKPZ.
6. Zotov, V.B. Ways to solve national problems in the labor market / V.B. Zotov, V.I. Golovanov // Scientific Works of the Free Economic Society of Russia. – 2025. – Vol. 252, No. 2. – Pp. 65-82. – DOI 10.38197/2072-2060-2025-252-2-65-82. – EDN CMCEZG.
7. Ivan Ermokhin: "Labor mobility will not solve the problem of imbalance in the labor market" // URL: https://www.iep.ru/ru/kommentarii/ivan-ermokhin-trudovaya-mobilnost-ne-reshit-problemu-disbalansa-na-rynke-truda.html (accessed: 09/18/2026).
8. Kravchenko, L.A. Artificial intelligence in the labor market: opportunities and risks of integration / L.A. Kravchenko, I.A. Troyan, M.S. Abibullaev // Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments. – 2025. – No. 4(73). – Pp. 228-244. – DOI 10.5281/zenodo.19508785. – EDN DYBLPC.
9. Leonova, T.N. Russian labor market 2030: trends and prospects, tools and mechanisms / T.N. Leonova, V.Yu. Sineglazova, M.Ya. Eyguel // University Bulletin. – 2026. – No. 1. – Pp. 177-190. – DOI 10.26425/1816-4277-2026-1-177-190. – EDN HDLLYI.
10. Labor market reviews // URL: https://stats.hh.ru/?utm (accessed: 09/18/2026).
11. Pavlova, S.V. On the main trends in the labor market in conditions of personnel shortage / S.V. Pavlova // Proceedings of St. Petersburg State University of Economics. – 2025. – No. 5(155). – Pp. 83-89. – EDN FLXFOM.
12. The paradox of "personnel hunger" 2026: why are there fewer vacancies, but no one to work? // URL: https://habr.com/ru/companies/finam_broker/articles/1026686/?ysclid=mu73b5b9j680382026 (accessed: 09/18/2026).
13. Labor market, employment and wages. Rosstat // URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries?utm (accessed: 09/18/2026).
14. Fabulin, F. AI agents are changing professions piece by piece: full automation threatens less than 1% of jobs // URL: https://vibecoding.ru/news/2026/09/14/ai-agents-change-tasks?ysclid=mu723is0c596297977 (accessed: 09/18/2026).
15. Chekrygina, S. The position was closed, the work remained: what actually stands behind "AI-driven" layoffs // URL: https://vc.ru/chekrygina_b2b/3052983-sokrashcheniya-iz-za-ii-vliyanie-na-rabochie-mesta?ysclid=mu7257qkf776768349 (accessed: 09/18/2026).