СОЦИОЛОГИЯ, СОЦИАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ И ПРОЦЕССЫ, СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
SOCIOLOGY, SOCIAL STRUCTURES AND PROCESSES, SOCIAL TECHNOLOGIES

УДК 316.4
DOI 10.52575/2712-746X-2026-51-3-564-572
EDN RLVVZV

Дефицит кадров как фактор институциональных изменений: стратегии российских работодателей в условиях структурных дисбалансов

Мисихин В.Р.
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
Россия, 119571, г. Москва, пр-т. Вернадского, д. 82
misikhin@mail.ru

Аннотация. Структурные дисбалансы российского рынка труда (2022–2024), сопровождающиеся рекордно низкой безработицей и устойчивым кадровым голодом, актуализируют анализ адаптационных стратегий работодателей. Преобладание макроэкономических исследований оставляет в тени субъективные трактовки дефицита кадров и реальные управленческие практики бизнеса, что создаёт пробел в понимании микроинституциональных механизмов адаптации. Цель исследования – реконструировать оценочные суждения и поведенческие реакции работодателей как ключевых агентов рынка труда. Эмпирическую базу составили 43 экспертных интервью с представителями промышленности, IT, сферы услуг, торговли, строительства и кадровых агентств из семи регионов РФ, проведенные в 2024 году. Полученные результаты демонстрируют, что дефицит кадров воспринимается как долгосрочное структурное ограничение, обусловленное демографическим спадом, институциональными барьерами и разрывом между образованием и производством. В ответ организации эволюционируют от экстенсивного поиска к интенсивному удержанию и воспроизводству персонала, расширяют социальные пакеты, внедряют гибкие форматы занятости, создают корпоративные учебные центры и влияют на образовательные стандарты. Исследование показало, что кадровый дефицит выступает не только ограничением, но и драйвером институциональных изменений, перераспределяющих функции подготовки кадров между бизнесом и государством. Зафиксирован ценностный сдвиг в пользу нефинансовых факторов занятости.

Ключевые слова: рынок труда, кадровый дефицит, работодатели, адаптационные стратегии, институциональные изменения, человекоцентричность, нефинансовые факторы занятости

Финансирование: работа выполнена в рамках выполнения научно-исследовательской работы № 1.9-2024-1 государственного задания РАНХиГС.

Для цитирования: Мисихин В.Р. 2026. Дефицит кадров как фактор институциональных изменений: стратегии российских работодателей в условиях структурных дисбалансов. *NOMOTHETIKA: Философия. Социология. Право*, 51(3): 564–572. DOI: 10.52575/2712-746X-2026-51-3-564-572 EDN: RLVVZV

Labour Shortage as a Factor of Institutional Change: Strategies of Russian Employers under Structural Imbalances

Vladimir R. Misikhin
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)
82 Vernadsky Ave., Moscow 119571, Russian Federation
misikhin@mail.ru

Abstract. The structural imbalances of the Russian labor market (2022–2024), marked by record-low unemployment and a persistent labour shortage, bring the analysis of employers' adaptive strategies to the

© Мисихин В.Р., 2026

forefront. The predominance of macroeconomic research leaves subjective interpretations of the labour deficit and actual managerial practices in the shadows, creating a gap in understanding micro-institutional adaptation mechanisms. The study aims to reconstruct employers' evaluative judgments and behavioral responses as key labour market actors. The empirical basis comprises 43 expert interviews with representatives from industry, IT, services, trade, construction, and recruitment agencies across seven Russian regions, conducted in 2024. The findings show that the labour shortage is perceived as a long-term structural constraint driven by demographic decline, institutional barriers, and the mismatch between education and production. In response, organizations are evolving from extensive recruitment toward intensive retention and reproduction of personnel, expanding social benefits, introducing flexible employment arrangements, setting up corporate training centres, and influencing educational standards. The research demonstrates that the labour deficit acts not only as a constraint but also as a driver of institutional changes that redistribute the functions of personnel training between business and the state. In addition, a value shift in favour of non-financial employment factors has been registered.

Keywords: labor market, labor shortage, employers, adaptation strategies, institutional change, human-centeredness, non-financial job characteristics

Funding: The research was carried out within the framework of the state assignment of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) under research project No. 1.9-2024-1.

For citation: Misikhin V.R. 2026. Labour Shortage as a Factor of Institutional Change: Strategies of Russian Employers under Structural Imbalances. *NOMOTHETIKA: Philosophy. Sociology. Law*, 51(3): 564–572 (in Russian). DOI: 10.52575/2712-746X-2026-51-3-564-572 EDN: RLVVZV

Введение

Развитие российского рынка труда с 2022 года характеризуется нарастанием структурных дисбалансов, проявляющихся в устойчивом дефиците рабочей силы и рекордно низком уровне безработицы. Согласно данным Росстата в 2023–2025 гг. уровень безработицы стабилизировался на исторически минимальных значениях, в ряде регионов приближаясь к 2–3 %, что интерпретируется как признак практически полной занятости экономики [1].

В научной литературе причины кадрового дефицита трактуются по-разному. В рамках демографического подхода его связывают с долгосрочным сокращением численности населения трудоспособного возраста и старением рабочей силы – это подтверждается как российскими, так и международными исследованиями [Алёхин, 2024; Marois et al., 2026]. Институциональный подход сдвигает внимание на несоответствие между системой профессионального образования и структурой спроса на труд, а также на низкую межрегиональную и межотраслевую мобильность [Баринова, Земцов, Царева, 2023; Капелюшников, 2023]. В ряде работ ставится вопрос о том, в какой степени фиксируемый дефицит квалификации является реальным структурным ограничением, а в какой – следствием институциональных дисфункций рынка труда, включая негибкость системы оплаты труда и низкую территориальную мобильность [Гимпельсон, 2004]. Отдельное направление исследований фиксирует трансформацию трудовых ценностей, рост значимости нематериальных факторов занятости – баланса работы и личной жизни, психологического комфорта, гибкости, возможностей профессионального развития. Особенно отчётливо эти изменения проявляются среди молодого поколения работников [Радаев, 2020].

Региональные и отраслевые показатели демонстрируют устойчивое превышение числа вакансий над числом зарегистрированных безработных, что так же свидетельствует о формировании долгосрочного структурного дефицита [Алёхин, 2024]. Одновременно расширяются практики внутрифирменного обучения и обостряется конкуренция

[1] Труд и занятость в России. 2025: Стат. сб./Росстат М., 172 с.

работодателей за персонал. Подобные практики, от расширения соцпакетов до создания корпоративных «кузниц кадров», уже не раз фиксировались исследователями как ответ бизнеса на сжатие предложения труда, и в комплексе они образуют контуры той структурной перестройки занятости, которую ещё в середине 2010-х годов описали В.Е. Гимпельсон и Р.И. Капелюшников [2017].

Сходные тенденции наблюдаются и за рубежом. Исследования выявили смещение трудовых приоритетов в сторону автономии и психологического комфорта [Kalleberg, Marsden, 2019], а концепция прекариата [Standing, 2011] предлагает интерпретацию этого феномена через призму роста неустойчивых форм занятости. Демографическое старение рабочей силы, в свою очередь, усиливает структурный дефицит квалификаций [Marois et al., 2026].

В российских условиях эти глобальные процессы накладываются на последствия демографического спада 90-х и запаздывание образовательной системы, что и формирует специфику текущего кадрового голода. Но при значительном объёме макроэкономических и институциональных исследований рынка труда, интерпретация ситуации самими работодателями остаются в тени. Между тем именно работодатели выступают ключевыми агентами, непосредственно принимающими решения о найме, удержании и развитии персонала. Их представления позволяют увидеть не только масштаб дефицита, но и реальные механизмы адаптации организаций к изменяющимся условиям. Поэтому в качестве цели исследования поставим вопрос: как работодатели оценивают причины кадрового дефицита и какие стратегии адаптации используют в условиях структурных изменений рынка труда.

Материалы и методы исследования

Исследование выполнено с применением качественного метода – экспертного (полуструктурированного) интервью. Экспертное интервью зарекомендовало себя как эффективный инструмент для выявления процессов принятия решений и институционального поведения [von Soest, 2023; Anderl, 2015].

Интервью проводились в 2024 году Лабораторией полевых исследований Центра «ИНСАП» ИПЭИ РАНХиГС. Всего состоялось 43 интервью продолжительностью от 50 до 90 минут в семи регионах России. Офлайн-интервью прошли в Москве, Абакане (Хакасия), Кызыле (Тыва) и Красноярске; онлайн-интервью – с респондентами из Казани, Архангельской области, Тюменской области и удалённых районов Красноярского края.

Отбор участников осуществлялся комбинированным способом, через административные каналы (контакты с органами власти и ассоциациями предпринимателей), методом снежного кома, а также с использованием неформальных связей. Выборку составили представители промышленных предприятий (13 чел.), IT и телекоммуникации (7 чел.), сферы услуг (5 чел.) и розничной торговли (5 чел.), строительства (10 чел.), кадровые агентства (3 чел.), преимущественно (80%) из крупного и среднего бизнеса. Эксперты в данном случае выступают не просто наблюдателями, но, образно говоря, «технологами» причинно-следственных механизмов [Elster, 1998]: они не только знают, что произошло, но и могут объяснить, почему были приняты те или иные решения и как выстраивались стратегии поведения.

Был разработан полуструктурированный гайд, включавший вопросы о бизнесе респондента, его целях и проблемах; об особенностях подбора и работы с персоналом; об оценке общей ситуации на рынке труда; о мерах государственной поддержки; о социальном капитале (взаимодействие с властью, ассоциациями, профсоюзами); а также о перспективах рынка труда в целом.

Для анализа полученного материала применен метод тематического кодирования [Braun & Clarke, 2006]. Все интервью были транскрибированы, затем проведено открытое кодирование, после чего коды агрегировались в тематические категории. Валидность выводов обеспечивалась методом триангуляции данных [Denzin, 2017]. При цитировании конкретных интервью все информанты анонимизированы.

Результаты и обсуждение

Анализ интервью позволил выделить пять взаимосвязанных аналитических тем, последовательно раскрывающих эволюцию адаптационных стратегий работодателей в условиях устойчивого дефицита рабочей силы: (1) структурный дефицит как системный вызов и его операционализация; (2) переход от экстенсивного найма к интенсивному удержанию персонала через социальные инвестиции и гибкость; (3) институциональный сдвиг: превращение работодателей из потребителей в производителей человеческого капитала; (4) институциональное несоответствие государственных посредников как катализатор корпоративных инициатив; (5) новая трудовая этика как триггер становления человекоцентричных моделей управления.

Структурный дефицит как системный вызов: операционализация проблемы Хотя практически все опрошенные работодатели независимо от отрасли и региона характеризовали ситуацию на рынке труда как состояние устойчивого кадрового голода, важнее другое – то, как работодатели структурируют этот дефицит, какие причинные цепочки выстраивают и какие типы «нехватки кадров» различают. Это во многом определяет их дальнейшие управленческие решения.

Для опрошенных руководителей дефицит – это не временная «трудность», а фундаментальная характеристика рынка, берущая начало в демографической яме 1990-х и обусловленная старением кадрового состава по ключевым рабочим специальностям: *«Сварщик – это будет 45 плюс, 50; слесарь – это будет 55 плюс, 65 плюс в лучшем случае»* (муж., 55 лет, промышленная сфера). Однако за этой общей картиной вскрывается неоднородная структура дефицита кадров – острее всего (36 из 43 опрошенных) ощущается нехватка квалифицированных рабочих (станочники, сварщики, ремонтники), тогда как дефицит менеджеров и инженеров упоминался реже (14 из 43). По сути, основная болевая точка – это сегмент среднего технического звена, непосредственно обеспечивающий производственные процессы.

Качественная составляющая дефицита проявляется в том, что даже при наличии кандидатов их компетенции часто не дотягивают до реальных требований. Работодатели говорят о нехватке «готовности к труду» и «технологической дисциплины», разрыв между дипломом и практическими навыками становится правилом, а не исключением. Показательно высказывание руководителя крупного промышленного предприятия: *«Расширение импортозамещения создало новые рабочие места, но людей с нужной квалификацией нет, приходится обучать с нуля»* (муж., 55 лет, промышленная сфера).

В ряде интервью прозвучало парадоксальное утверждение: социальные пособия становятся барьером к трудоустройству. Типичный пример: женщина с тремя детьми отказывается от предлагаемой зарплаты, поскольку совокупные выплаты от соцзащиты, льготное питание и субсидии на ЖКХ оказываются выше: «*У неё трое детей. Она говорит: "Спасибо большое, но эта зарплата меньше, чем я сейчас получаю от соцзащиты. Я буду получать льготное питание в школе, субсидии на ЖКХ"*» (жен., 45 лет, сфера розничной торговли). Такие случаи по оценкам работодателей не единичны, существующая система поддержки, гарантируя доход вне занятости, дестимулирует выход на рынок труда, и даже повышение зарплаты не всегда перекрывает этот «социальный минимум».

Итак, работодатели оперируют не абстрактным понятием «нехватки кадров», а сложной типологией дефицита: количественным (демографический провал), качественным (разрыв компетенций) и институциональным (дестимулирующая роль социальных трансфертов). Именно эта диагностика определяет спектр возникающих адаптационных стратегий.

От экстенсивного найма к интенсивному удержанию: инвестиционные стратегии работодателей

Поскольку причины дефицита носят структурный и долгосрочный характер, работодатели вынуждены переходить от экстенсивной стратегии, поиска готовых

специалистов на внешнем рынке, к интенсивной стратегии удержания уже работающего персонала. На основе проведенного исследования можно выделить два измерения этой трансформации: материально-социальное и организационно-гибкое.

Материальные и социальные инвестиции. Большинство респондентов отмечали расширение социальных программ, таких как добровольное медицинское страхование, оплата питания и транспорта, жилищная помощь, дополнительные премиальные выплаты. Однако важен не перечень льгот сам по себе, а их целевая функция. Работодатели противопоставляли подобные меры прямому повышению заработной платы, оценивая их как более эффективный инструмент укрепления долгосрочной лояльности. Один из респондентов сформулировал это так: *«Вложения в соцпакет всегда намного выгоднее, чем вложения в заработную плату. Если мы видим, что можем сделать что-то полезное для людей, мы это делаем»* (муж., 45 лет, промышленная сфера). Таким образом работодатель выступает институциональным гарантом жизненных стратегий работника, что является адаптивным ответом на внешнюю неопределённость. Исследование выявило и ресурсные ограничения данной стратегии. Возможности малого и среднего бизнеса существенно уже, чем у крупных корпораций. Представители небольших компаний признавали, что не могут конкурировать в «социальной гонке», однако подчёркивали необходимость хотя бы минимального набора льгот как условия сохранения конкурентоспособности. Это порождает новую дифференциацию рынка труда, где крупный бизнес выступает бенефициаром, а малый оказывается в зоне риска из-за невозможности предложить сопоставимый «социальный пакет».

Организационная и функциональная гибкость. Гибридный и удалённый режимы работы, особенно в IT-секторе и сфере услуг, становятся не привилегией, а конкурентной необходимостью. Московский рекрутер констатировала: *«Все сотрудники сейчас, большинство до 30 лет, просят удалённый или гибридный режим работы. Работодатели будут соглашаться, потому что выхода нет»* (жен., 50 лет, кадровое агентство). Это высказывание фиксирует не только тренд на гибкие форматы занятости, но и изменение баланса сил на рынке труда: работодатель уступает там, где раньше диктовал условия.

Интересным решением представляется практика совмещения профессий на промышленных предприятиях. Красноярский респондент описал это следующим образом: *«Электромонтёр, он же токарь, он же фрезеровщик, он же наладчик. Он может быть в разных ипостасях, стабилизировать доход разными инструментами внутри завода»* (муж., 60 лет, промышленная сфера). В условиях, когда завод не может предложить удалёнку, он предлагает работнику внутризаводскую мобильность. Это позволяет ему в периоды простоя в одном цехе переключаться на другую работу и тем самым стабилизировать совокупный доход. Здесь мы видим не просто удержание, а реконфигурацию рабочего места: работодатель сознательно размывает профессиональные границы, чтобы повысить ценность работника и снизить текучесть кадров.

Стратегии удержания включают не только финансовые стимулы, но и гибкость режимов и функциональную диверсификацию труда. Однако эти меры носят преимущественно защитный характер и не решают проблему воспроизводства кадров в долгосрочной перспективе. Это подводит нас к следующему уровню адаптации – проактивному формированию собственного человеческого капитала.

Институциональный сдвиг: от потребителей к производителям человеческого капитала

В ходе исследования было выявлена трансформация роли работодателя от пассивного потребителя образовательных услуг к активному актору формирования кадров. Этот сдвиг, как показывают данные, носит системный характер и выходит за рамки точечных корпоративных инициатив. Ключевым триггером этого сдвига выступает критическое недоверие к внешним институтам подготовки. Практически все респонденты выражали неудовлетворённость системой среднего профессионального и высшего образования. Прозвучавшие претензии включали отрыв учебных программ от реального

производства, отсутствие практических навыков у выпускников, обучение на устаревшем оборудовании. и длительные сроки подготовки. Один из участников исследования выразил эту позицию радикально: *«Надо просто закрыть институты и отправить всех в ПТУ, а потом кто лучший – отправить в институты. А кто остались – пусть идут работать. И естественно, надо как-то развивать престиж рабочих профессий»* (муж., 60 лет, промышленная сфера). За этой гиперболой стоит не эмоция, а рациональная оценка – система образования не успевает за скоростью технологических и организационных изменений и, как следствие, выпускники приходят не готовым «ресурсом», а «полуфабрикатом», требующим доработки. В ответ на это институциональное несоответствие работодатели разворачивают собственные образовательные экосистемы, от наиболее простых (программы наставничества, производственные практики) до сложных (корпоративные учебные центры с собственными программами и преподавателями). Руководитель высокотехнологичного предприятия так описывал свой опыт*: «Мы набрали корпоративную группу из студентов нескольких направлений подготовки. Наши технологи сами разработали программу обучения под конкретное производство»* (жен., 40 лет, производственная сфера). Работодатели не просто «доучивают» выпускников, а полностью перепроектируют процесс входа в профессию, сокращая время адаптации и снижая риски несоответствия. Многие организации готовы брать кандидатов без опыта и «выращивать» их с нуля. Это означает переход от модели «приобретения» готового специалиста к модели «производства» специалиста под себя. Данный сдвиг имеет далеко идущие институциональные последствия, работодатели осваивают новые функции (педагогические, методические, оценочные), что меняет их идентичность и структуру издержек [Ломтева и др., 2024]. Этот тренд московский рекрутер, принимавший участие в исследовании, резюмировал так : *«Всё меньше поиска готовых специалистов, всё больше готовности компаний к самостоятельному развитию, переобучению, переквалификации. Растёт спрос на специалистов по обучению, на внутренних бизнес-тренеров, на наставников»* (муж., 45 лет, кадровое агентство).

Кадровый дефицит, таким образом, выступает не только ограничением, но и институциональным драйвером, заставляющим бизнес брать на себя образовательные функции, традиционно принадлежавшие государству.

Институциональное несоответствие государственных посредников как катализатор корпоративных инициатив

Исследование показало, что при взаимодействии работодателей с государственными центрами занятости (ЦЗН) существует расхождение между формальными функциями института и реальными потребностями рынка труда. Ограниченная эффективность ЦЗН выступает дополнительным стимулом, подталкивающим работодателей к развитию собственных кадровых механизмов, описанных выше. Большинство респондентов в той или иной форме сотрудничают с центрами занятости, однако только каждый четвёртый оценил это взаимодействие как эффективное. Основные претензии концентрируются на двух аспектах: низкое качество кандидатов и высокая бюрократизация: *«Кандидатов нужной квалификации там практически нет. В основном приходят либо те, кто потерял работу и не может найти сам, либо те, кто просто числится для получения пособия»* (жен., 49 лет, торговая сфера). Оценки ЦЗН сильно дифференцированы в зависимости от региона. В Москве, где у работодателей широкий спектр альтернативных каналов (коммерческие агентства, онлайн-платформы), центры занятости воспринимаются как рудиментарный институт. В регионах, напротив, оценки смешанные и даже положительные. Как отметил один из респондентов: *«В Москве, может, и не нужны центры занятости, а у нас в регионах – это один из немногих каналов, особенно для массового подбора. Не идеально, но работать можно»* (муж., 50 лет, строительная сфера). Это подтверждает гипотезу [Баринова и др., 2023] о зависимости регионального бизнеса от государственных институтов в условиях, когда альтернативы ограничены.

При этом даже критически настроенные работодатели не ставили под сомнение необходимость существования ЦЗН как института. Были высказаны конкретные предложения по модернизации: улучшить базу данных по рабочим профессиям, организовать обучение под заказ предприятий за государственный счёт, сократить бюрократические процедуры: *«Если бы центр занятости не просто собирал безработных, а обучал их под наши заявки, было бы идеально. Мы говорим: нам нужно десять сварщиков. Они набирают двадцать человек, обучают за государственный счёт, а мы потом трудоустраиваем лучших»* (муж., 60 лет, промышленная сфера). Проблема, следовательно, не в отсутствии государственных посредников как таковых, а в их ограниченной способности адаптироваться к новым условиям структурного дефицита кадров. Это функциональное несоответствие, наряду с критикой системы образования, вынуждает работодателей становиться «самозанятыми» в сфере подготовки и подбора кадров. Но даже самые совершенные корпоративные механизмы не могут преодолеть ограничений, которые задают изменяющиеся ценностные ориентации работников.

Новая трудовая этика как триггер человекоцентричности и управленческих решений

В основе всех перечисленных стратегий (социальных инвестиций, гибких режимов, корпоративного обучения) лежит один глубинный фактор – это трансформация трудовых ценностей, которую работодатели фиксируют как долгосрочный и необратимый тренд. Анализ показывает, что он не сводится к простому росту «требовательности» молодёжи, а представляет собой сдвиг в самой структуре трудового контракта.

Рост значимости нефинансовых факторов. Респонденты единодушно отмечали, что для молодых соискателей (до 30–35 лет) заработная плата перестала быть единственным или даже главным критерием выбора. На первый план выходят гибкость графика, психологический комфорт, качество корпоративной культуры и возможности самореализации: *«Человек может понимать, что зарплата хорошая, что карьера сложится. Но он уходит с формулировкой: "не прикольно". И это не разовый случай. Это устойчивая тенденция» (*жен., 50 лет, кадровое агентство). Эта не просто констатация «прихоти», а свидетельство изменения критериев оценки рабочего места, – работа теперь должна быть осмысленной, комфортной и релевантной идентичности человека, а не только доходной.

Снижение организационной лояльности. Вторым важным следствием является радикальное сокращение горизонта планирования занятости. Смена работы каждые один-два года воспринимается респондентами уже как норма. Зарплатные ожидания выросли, по оценкам, на 20–50 %. В этих условиях организации вынуждены постоянно пересматривать системы мотивации, карьерного развития и обучения. Это создаёт принципиально новую управленческую реальность: работодатель не может рассчитывать на «пожизненную» привязанность, а должен ежедневно доказывать свою привлекательность.

Конфликт ценностей и структурные ограничения. Наиболее остро данный конфликт проявляется в промышленном секторе: *«Молодёжь хочет удалёнку. А мы завод. Мы не можем станок домой отправить. Проигрываем IT-компаниям, даже если зарплату предлагаем выше»* (муж., 60 лет, промышленная сфера). Эта коллизия выявляет структурный предел человекоцентричности, не все запросы могут быть удовлетворены в силу технологической природы производства. Работодатели оказываются в ситуации вынужденного компромисса – они не могут дать «удалёнку», но могут предложить стабильность, социальные бонусы и внутризаводскую мобильность.

Опрошенные солидарны в том, что перечисленные изменения – это не конъюнктурная реакция, а сдвиг к новой модели, где конкурентоспособность работодателя определяется не только зарплатой, но и средой, гибкостью, возможностями роста. По их прогнозам, этот тренд сохранится даже при улучшении макроэкономической ситуации, а значит, описанные стратегии удержания, обучения и гибкости становятся постоянными элементами управления персоналом.

Заключение

Проведённое исследование подтверждает, что кадровый дефицит в России имеет структурную природу, укоренён в демографических процессах, институциональных разрывах и ценностных сдвигах. В ответ работодатели переходят от поиска готовых специалистов к их воспроизводству через корпоративное обучение, наставничество, участие в разработке образовательных стандартов. Одновременно растёт роль нефинансовых факторов – гибкость, соцпакет, психологический комфорт становятся не менее важными, чем зарплата. Однако для промышленности этот тренд ограничен технологическим барьером, невозможностью удаленной работы, что создаёт системное преимущество для более мобильных секторов экономики.

Результаты интервью показывают, что государственные институты (центры занятости, система образования) часто не успевают за запросами бизнеса. Это стимулирует компании к автономным действиям, но создаёт риск дальнейшей фрагментации рынка труда, где крупный бизнес формирует собственные образовательные экосистемы, а малый и средний оказываются в уязвимом положении.

Главный вывод: дефицит кадров выступает катализатором институциональных изменений, но лишь при условии, что бизнес и государство координируют усилия. Пока же бизнес адаптируется самостоятельно, и остаётся вопрос, перерастёт ли эта автономия в системную политику или разрыв между сторонами будет углубляться.

Список литературы

Алехин Б.И. 2024. Кадровый дефицит в российских регионах. *Пространственная экономика,* 20(1): 163–186. DOI:10.14530/se.2024.1.163-186

Баринова В.А., Земцов С.П., Царева Ю.В. 2023. В поисках предпринимательства в России. Часть 1. Что мешает малому и среднему бизнесу развиваться. М., Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 400 с.

Гимпельсон В. 2004. Дефицит квалификации и навыков на рынке труда (недостаток предложения, ограничения спроса или ложные сигналы работодателей?). *Вопросы экономики*, 3:76–94. DOI: 10.32609/0042-8736-2004-3-76-94

Гимпельсон В.Е., Зудина А.А. Капелюшников Р.И. 2017. Российский рынок труда: тенденции, институты, структурные изменения: доклад Центра трудовых исследований и Лаборатории исследований рынка труда НИУ ВШЭ. Под ред. В. Гимпельсона и др. М.: 145 с.

Капелюшников Р.И. 2023. Российский рынок труда: статистический портрет на фоне кризисов. *Вопросы экономики,* 8: 5–37. DOI :10.32609/0042-8736-2023-8-5-37

Ломтева Е.В., Бедарева Л.Ю., Полушкина А.О. 2024.Вовлеченность высшего образования в подготовку специалистов среднего звена. *Университетское управление: практика и анализ*, 28(3):5–16. DOI: 10.15826/umpa.2024.03.021

Радаев В.В. 2020. Раскол поколения миллениалов: историческое и эмпирическое обоснование. *Социологический журнал,* 26(4):31–60. DOI:10.19181/socjour.2020.26.4.7641

Anderl, F. 2015. Process Tracing: From Metaphor to Analytic Tool. *Forum Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research*, 16(3). DOI :https://doi.org/10.17169/fqs-16.3.2456

Braun, V., & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77–101. DOI: https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Denzin N. K. 2017. The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. New York, Routledg, 390 p.

Elster J. 1998. A plea for mechanisms. In: Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory. Ed. by P. Hedström, R. Swedberg. New York. Cambridge University Press: 45–73.

Kalleberg A.L., Marsden P.V. 2019. Work Values in the United States: Age, Period, and Generational Differences. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science,* 682(1): 43–59. DOI: 10.1177/0002716218822291

Marois G., Potančoková M., Bélanger A. 2023. Labour Force Projections for the European Union. *Demographic Research,* 48: 129–160. DOI: 10.4054/DemRes.2023.48.6

Standing G. 2011. The Precariat: The New Dangerous Class. London. Bloomsbury Academic,198 p.

von Soest C. 2023. Why Do We Speak to Experts? Reviving the Strength of the Expert Interview Method. *Perspectives on Politics,* 21(1): 277–287. DOI:10.1017/S1537592722001116

References

Alekhin B.I. 2024.Labor Shortage in the Regions of Russia. Prostranstvennaya Ekonomika = Spatial Economics? 20(1): 163–186 (in Russian). DOI: 10.14530/se.2024.1.163-186

Barinova V.A., Zemtsov S.P., Tsareva Yu.V. 2023. V poiskakh predprinimatel'stva v Rossii. Chast' 1. Chto meshaet malomu i srednemu biznesu razvivat'sya [In search of entrepreneurship in Russia. Part 1: What holds small and medium-sized businesses back] Moscow, Publ. House "Delo" RANEPA, 400 p.

Gimpelson V. 2004. Shortage of Skills in the Labor Market: Limited Supply, Lack of Demand, or False Signals from Employers? Voprosy Ekonomiki,3:76–94 (in Russian). DOI:10.32609/0042-8736-2004-3-76-94

Gimpelson V.E., Zudina A.A., Kapeliushnikov R.I. 2017. Rossiyskiy rynok truda: tendentsii, instituty, strukturnye izmeneniya: doklad Tsentra trudovykh issledovaniy i Laboratorii issledovaniy rynka truda NIU VShE. Pod red. V. Gimpel'sona i dr. [Russian Labor Market: Trends, Institutions, Structural Changes: Report of the Center for Labor Studies and the Laboratory for Labor Market Research of HSE University. Edited by V. Gimpelson et al.]. Moscow, 145 p.

Kapeliushnikov R.I. 2023.The Russian labor market: A statistical portrait on the crises background. Voprosy Ekonomiki.;(8):5-37 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2023-8-5-37

Lomteva E.V., Bedareva L.Yu., Polushkina A.O. 2024. Involvement of Higher Education in The Training of Mid-Level Specialists. *University Management: Practice and Analysis,* 28(3):5–16 (in Russian). DOI 10.15826/umpa.2024.03.021

Radaev V.V. 2020. Raskol pokoleniya millenialov: istoricheskoe i empiricheskoe obosnovanie. [The Split of the Millennial Generation: Historical and Empirical Justification]. *Sociological Journal,* 26(4): 31–60. DOI:10.19181/sociour.2020.26.4.7641

Anderl, F. 2015. Process Tracing: From Metaphor to Analytic Tool. *Forum Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research,* 16(3). DOI https://doi.org/10.17169/fqs-16.3.2456

Braun, V., & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology,* 3(2): 77–101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa

Denzin N. K. 2017. The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. New York, Routledg, 390 p.

Elster J. 1998. A plea for mechanisms. In: Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory. Ed. by P. Hedström, R. Swedberg. New York. Cambridge University Press: 45–73. DOI: 10.17169/fqs-16.3.2456

Kalleberg A.L., Marsden P.V. 2019. Work Values in the United States: Age, Period, and Generational Differences. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1): 43–59.

Marois G., Potančoková M., Bélanger A. 2023. Labour Force Projections for the European Union. *Demographic Research*, 48: 129–160. DOI: 10.4054/DemRes.2023.48.6

Standing G. 2011. The Precariat: The New Dangerous Class. London. Bloomsbury Academic, 198 p.

von Soest C. 2023. Why Do We Speak to Experts? Reviving the Strength of the Expert Interview Method. *Perspectives on Politics*, 21(1): 277–287. DOI:10.1017/S1537592722001116

Конфликт интересов: о потенциальном конфликте интересов не сообщалось.
Conflict of interest: no potential conflict of interest has been reported.

Поступила в редакцию 29.07.2026
Поступила после рецензирования 24.08.2026
Принята к публикации 30.08.2026

Received July 29, 2026
Revised August 24, 2026
Accepted August 30, 2026

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Мисихин Владимир Русланович, кандидат социологических наук, старший научный сотрудник, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Москва, Россия.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Vladimir R. Misikhin, Candidate of Sciences (Sociology), Senior Researcher, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia.