



10 | Что за сектора экономики РФ могут оказаться низкопроизводительными

10 | Какие новые технологии меняют образование

11 | Почему индустрия ИТ вступила в фазу глубокой структурной трансформации



Четырехдневная рабочая неделя одновременно закрепляется в практике компаний и остается предметом дискуссий на уровне государств. В 2025–2026 годах ее используют в разных контекстах: в России — как реакцию на падение спроса и способ сократить загрузку без увольнений, в Европе и других развитых экономиках — как управленческий инструмент, позволяющий сохранить или повысить производительность при меньшем количестве рабочих часов. Накопленные за последние годы пилоты и исследования показывают, что эффект сокращенной недели определяется не самим форматом, а причинами его применения: одна и та же модель может означать либо рост эффективности, либо скрытую неполную занятость.

Четыре работаем, пять в уме

— практика —

Четыре дня на весь спрос

Четырехдневная рабочая неделя в 2025–2026 годах снова обсуждается и даже применяется в России, но в ином контексте, чем несколько лет назад. Если в 2019 году на уровне правительства речь шла о возможности сокращения стандартной рабочей недели при сохранении заработной платы за счет роста производительности труда, то сейчас предприятия используют возможности сокращенного графика как реакцию на снижение спроса и способ сократить загрузку без увольнений. В апреле 2026 года КамАЗ сообщил, что рассматривает переход на четырехдневный график с 1 июня 2026 года и корректировку производственного плана из-за падения продаж тяжелых грузовиков. Похожая логика уже применялась в автопроме в 2025 году: АвтоВАЗ вводил сокращенную неделю с 29 сентября, объясняя это слабым спросом, высокой ключевой ставкой, ужесточением условий автокредитования и избытком импортных автомобилей на рынке.

Это принципиально отличает российскую практику применения четырехдневной рабочей недели от большинства международных экспериментов. В мировой практике четырехдневка чаще тестируется как способ сохранить выпуск при меньшем количестве рабочих часов. В России же она чаще используется как форма неполной занятости: предприятие снижает загрузку, но старается не увольнять работников, чтобы сохранить коллектив на случай восстановления спроса. По данным Банка России, к концу 2025 года число работников, занятых неполное время или находившихся в простое, выросло до максимума со времен пандемии — 1,6 млн таких сотрудников в четвертом квартале 2025 года.

Для российских компаний такой подход к занятости прежде всего инструмент управления издержками. При падении заказов предприятие может выбирать между увольнениями, простоем, сокращением смен, неполной неделей или сохранением штата при росте



складских запасов. Сокращенная неделя позволяет уменьшить фонд оплаты труда или переменную часть выплат и одновременно избежать немедленного разрыва договора с работниками. Для автопрома это особенно важно, так как восстановление производства требует квалифицированных кадров, а рынок труда в России остается ограниченным даже при осла-

блении кадрового дефицита. ЦБ в начале 2026 года отмечал, что обеспеченность трудовыми ресурсами остается ниже уровня до 2022 года. В этом смысле сокращенная рабочая неделя не меняет норму рабочего времени в экономике. В России базовая продолжительность рабочей недели по Трудовому кодексу составляет 40 часов. Неполное рабочее время возможно по

соглашению сторон или в установленных законом случаях, но это не означает перехода экономики к новой стандартной модели занятости.

Производительные четыре дня

Соответствующий мировой опыт выглядит иначе — как управленческий эксперимент.

с11

Экономика специальной занятости

— исследования —

За три года российский рынок труда прошел путь от общего дефицита кадров к ситуации, где спрос на работников все сильнее зависит от государственного финансирования. Рабочая сила и доходы концентрируются в секторах, связанных с оборонным производством, инфраструктурой и государственными проектами, тогда как часть гражданской экономики начинает переходить к более нестабильным формам занятости. Исторический опыт США и Японии показывает, что такие изменения способны надолго закреплять различия между секторами экономики и менять структуру рынка труда даже после завершения периода мобилизационного роста.

Два рынка

В последние годы рынок труда в России вслед за всей экономикой переживает период наиболее сильной структурной трансформации за пост-

советское время. В 2022 году экономика столкнулась с шоком ухода части иностранных компаний, перестройки логистики и ухудшения ожиданий бизнеса. Уже в 2023 году ситуация изменилась: рост государственных расходов, расширение оборонного заказа, восстановление промышленности и масштабный бюджетный импульс сформировали один из самых напряженных рынков труда в новейшей истории страны. В 2023–2024 годах дефицит кадров был практически всеобщим. Компании искали людей почти во всех сегментах: от промышленности и строительства до торговли, транспорта и услуг. Рост зарплат тогда стал главным механизмом адаптации экономики к нехватке работников. По оценкам Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, реальные зарплаты в 2024 году росли значительно быстрее производительности труда. Одновременно предприятия старались удерживать персонал даже при ухудшении конъюнктуры, опасаясь, что потом не смогут снова набрать работников.

По данным Росстата, уровень безработицы в России к 2024–2025 годам опустился до исторических минимумов — около 2,3–2,4%. Но сам по себе этот показатель плохо описывает происходящее. Существенно важнее другое: в экономике почти исчез резерв свободной рабочей силы. По данным Росстата и Банка России, уровень занятости в 2025–2026 годах находится вблизи исторических максимумов. В региональных докладах Банка России текущая ситуация на рынке труда описывалась как «дефицит кадров, ограничивающий выпуск». В июле 2025 года о нехватке работников сообщали 65% предприятий. К марту 2026 года показатель снизился до 51%, что стало минимумом почти за два года, но уровень безработицы фактически не меняется. Такое снижение отражает не исчезновение кадровой проблемы, а охлаждение части спроса на кадры со стороны гражданского сектора, слабоющего потребительского спроса и инвестиций.

В конце 2025 — 2026 годах всеобщий дефицит кадров начал ослабевать, рынок стал более сегментированным. Эта стало одним из главных структурных последствий мобилизационной перестройки экономики. Квалифицированные работники перетекают в сектор, где сохранялись более высокие зарплаты, устойчивый поток заказов и более предсказуемая загрузка предприятий. В первую очередь это касалось промышленности, транспорта, инфраструктуры, энергетики и производств, связанных с государственным и оборонным спросом.

В 2026 году большинство предприятий уже не планируют масштабного расширения штата. Бизнес начал осторожнее относиться к найму, а рост зарплат замедлился. Но охлаждение рынка оказалось крайне неравномерным. В обзорах Высшей школы экономики по кадровому обеспечению отраслей говорится, что напряженность в обрабатывающей промышленности в целом снижается уже несколько кварталов подряд, но в инфраструктуре, энергетике, транспорте и кадровых прогнозах Минтруда, наиболее устойчивый спрос сохраняется именно на последние специальности. Речь прежде всего идет о сварщиках, токарях, фрезеровщиках, слесарях, электромонтажниках, операторах оборудования, инженерах, водителях, специалистах логистики и работниках транспортной инфраструктуры, часть ИТ-специалистов промышленного профиля, которые особенно востребованы государством.

По данным hh.ru, две трети вакансий в 2026 году приходилось на рабочий персонал, производство, транспорт, логистику, строительство, продажи и обслуживание. При этом общее число вакансий снизилось на 27% год к году, а число резюме квалифицированных работников, особенно рабочих и технических специальностей. По данным hh.ru и кадровых прогнозов Минтруда, наиболее устойчивый спрос сохраняется именно на последние специальности. Речь прежде всего идет о сварщиках, токарях, фрезеровщиках, слесарях, электромонтажниках, операторах оборудования, инженерах, водителях, специалистах логистики и работниках транспортной инфраструктуры, часть ИТ-специалистов промышленного профиля, которые особенно востребованы государством.

с10

— взгляд —

РАБОТА ЭПОХИ ЗАСТОЯ



Редактор «Карьеры&Кадров» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о замедлении

трудоустройной активности в РФ

Несмотря на ощутимое снижение экономической активности в России — с одной стороны, свою роль продолжают играть санкции, с другой — тормозящее влияние оказывает и высокая ключевая ставка, уровень безработицы в стране остается на историческом минимуме. По данным Росстата, он не превышает 2,2%, то есть остается практически на том же уровне, что и последние пару лет, хотя тогда экономическая ситуация была другой. В чем же секрет такой стабильности?

Один из вариантов ответа — предыдущий опыт. Работодатели тяжело пережили кадровый голод после пандемии, поэтому сейчас относятся к сокращениям сотрудников с большой осторожностью, заявил в ходе ПМЭФ-2026 гендиректор HeadHunter Дмитрий Сергиенков. «Поэтому сейчас они относятся к сокращениям рабочей силы очень-очень аккуратно. Там, где экономика и рынок труда могли бы подстраиваться через сокращения, сейчас этого не происходит, и подстройка под экономику идет через зарплаты и через уровень общей компенсации, через рост неполной занятости, через простои, через какие-то другие факторы», — отметил он.

Но надо заметить, что российский рынок труда подстраивался под экономический кризис именно за счет сокращения зарплат и в 2014, и в 2008 годах, и это свидетельствует о том, что такая реакция является структурным ответом. Чем она может быть обусловлена в таком случае?

Ответ прост — российским трудовым законодательством. Оно является до сих пор, несмотря на все усилия работодателей, одним из самых жестких в развитых странах в той части, которая регламентирует процедуру увольнения. Прекратить трудовые отношения с работником сложно и сопряжено с рядом рисков — они особенно усилились в последние годы, после того как в судах появилась практика восстанавливать на работе даже тех, кто ранее увольнялся по собственному желанию или по соглашению сторон.

На этом фоне регулирование размера зарплаты выглядит несравненно более простым процессом, особенно если изначально в ее структуре существенно долю занимает переменная часть. Или, например, официально платится только сумма размером с минимальный размер оплаты труда, а остальное выдается в конверте.

Поэтому компаниям куда проще сократить расходы, снизив свои траты на зарплаты, чем уволить 10% или 20% своих занятых. Однако если для компаний такая ситуация несет позитивные эффекты, то для занятых и экономики в целом они уже противоречивые. Да, занятые не выпадают в безработицу, сохраняют связь с рабочим местом и не теряют своих навыков, однако они и не ищут более высокопроизводительных рабочих мест, переток на которые мог бы сделать российскую экономику более эффективной. Чтобы переменить их туда, даже в кризис компании все равно вынуждены включаться в зарплатную гонку, что, в свою очередь, может разогнать инфляцию и приводить к росту ключевой ставки ЦБ.

Таким образом, получается замкнутый круг, но разорвать его будет непросто. Разве что вводить принудительные сокращения — но кто же на такое пойдет.

с12

«Сокращенная неделя для рядовых оборачивается для руководителя увеличенной эмоциональной нагрузкой»

— мнение —

В последнее время в России растет число сотрудников в простое. И если различные эффекты, которые такой режим занятости может оказать на рядовых сотрудников, известны достаточно хорошо, то о том, какие новые управленческие задачи он ставит перед их руководителями, говорит редко. Управляющий партнер консалтинговой компании Regroup ОКСАНА МОРСИНА рассказывает о том, чем для менеджмента могут обернуться сокращенная рабочая неделя подчиненных, какие особенности для практики управления она создает и какого типа лидерства требует.

— Исследование Regroup фиксирует: 63% смен CEO в крупнейших компаниях за последние годы были внеплановыми, а ротация руководителей вдвое превышает мировой показатель. Это сигнал тревоги или российский бизнес просто научился быстро реагировать на внешние удары? — Здесь два разнонаправленных сигнала. С одной стороны, бизнес научился быстрее переупаковываться, принимать решения и реализовывать их. Чем дольше компания живет с руководителем, который по разным причинам не смог встроиться в текущий контекст и преуспеть в нем, тем дороже это обходится бизнесу. В этом смысле готовность быстро менять CEO не хаос, а адаптация. С другой стороны, за 2025 год сменились 18% CEO крупнейших российских компаний — это почти вдвое выше мирового среднего показателя. Более половины крупнейших компаний сменили руководителей с 2022 года. При этом 65% CEO занимают свой пост менее пяти лет. Это не плановая преемственность, а уже высокая турбулентность. Для сравнения: в глобальной практике доля принудительных увольнений составляет 15% и продолжает снижаться. У нас более 60% замен внеплановые. Это реактивное управление под влиянием кризисов. — Где сейчас тяжелее всего? Есть ли отрасли, которые чувствуют себя устойчиво?

— Металлургия, уголь, энергетика, стройка — в зоне наибольшего давления. Причем речь не о циклическом спаде — у этих отраслей структурные проблемы: закрытые экспортные рынки, дорогие деньги, сжатие внутреннего спроса. Это надолго. Потребительский сектор, который последние два года был в отличной форме, тоже замедляется. Два года роста на отложенном спросе закончились: покупательская способность снижается, и компании, которые привыкли к двузначным темпам роста, теперь пересматривают планы вниз. Банки формально в плюсе, прибыли рекордные. Но качество этой прибыли вызывает вопросы: значительная ее часть носит нерыночный

характер. Это не та устойчивость, на которую можно опираться при долгосрочном планировании. Уверенно себя чувствуют медицина и фармацевтика — контрициклический сектор с активной государственной поддержкой. ИТ держится, но неравномерно: одни сегменты на хорошем росте, другие уже чувствуют торможение. Универсальной тихой гавани нет, скорее есть точки устойчивости, которые нужно искать отдельно внутри каждой отрасли. — Когда рынок падает, первый инстинкт — резать кости и закручивать гайки. Это работает? — Все устроено именно так. Но работает ли? Сокращать до бесконечности нельзя: многие компании вхо-

дят в текущий период уже поджарыми, позади было несколько раундов оптимизации. Но цифры тем не менее высокие: 44% компаний планируют или уже проводят оптимизацию численности в 2026 году. Причем 23% приняли это решение совсем недавно или еще обсуждают масштаб, то есть мы говорим не о плановой истории, а о реакции на текущую ситуацию. Фокус пока на функциях поддержки бизнеса — бухгалтерия, АХД, некритические роли. Но половина компаний из тех, кто уже проводит оптимизацию, говорят, что сокращения затронут все категории персонала равномерно. Это значит, что «хирургический» подход быстро превращается в «ковровый».

с12

Карьера & Кадры

«Главное — человек, а не программа»

Современная экономика требует от работников постоянного обновления своих знаний. Однако учебный процесс сейчас переживает трансформацию под влиянием новых технологий, в частности искусственного интеллекта (ИИ). Как научить студентов использовать технологии грамотно и под контролем экспертного сообщества, рассказывает ректор РЭУ им. Г. В. Плеханова **Иван Лобанов**.

— взгляд —

Сегодня мы все чаще слышим вопрос: допустимо ли использовать нейросети при подготовке дипломных проектов? Как отличить самостоятельную работу от подделки? Наш университет одним из первых в России принял четкое положение на этот счет. Разрешите пояснить нашу позицию.

Что говорит наше положение о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования? Для бакалавров и специалистов оригинальность текста ВКР должна быть не менее 50%, для магистров — не менее 60–70%. При этом прямо указано: неконтролируемая генерация текста нейросетью считается некорректным заимствованием. Искусственный интеллект как легальный инструмент можно использовать только с согласия научного руководителя.

Но есть важная техническая тонкость. Современные системы «Антиплагиат.VУЗ», «Думейт» и другие не умеют со стопроцентной точностью определять, что текст написал искусственный интеллект.

Как они пытаются это делать? Современные детекторы ИИ-текста, будь то «Антиплагиат», «Думейт» или зарубежные GPTZero и Copyleaks, работают не так, как принято думать. Они не «понимают» текст и не сравнивают его с какой-то базой машинных работ. Вместо этого они ищут статистические признаки: насколько гладко и предсказуемо построены фразы, насколько однородна длина предложений, насколько привычен порядок слов. Большие языковые модели вроде ChatGPT и DeepSeek действительно склонны писать ровно, без неожиданных оборотов и резких перепадов сложности — и именно эту ровность детекторы пытаются уловить.

Проблема в том, что ровно и предсказуемо пишут не только нейросети. Так пишутся научные статьи, юридические документы, учебники, методички, аннотации диссертаций, то есть значительная часть академических текстов по определению.



РИАН. АЛЕКСАНДР СТЕПАНОВ

Студент, добросовестно освоивший научный стиль, статистические выглядит для детектора почти так же, как ChatGPT. По независимым оценкам, точность таких систем колеблется в диапазоне 60–80%, а доля ложных обвинений достигает 10–20%, то есть из каждой сотни честных работ 10–20 могут быть ошибочно помечены как «написанные ИИ».

Усугубляет ситуацию то, что детекторы быстро устаревают: каждая новая версия языковой модели пишет чуть иначе, и алгоритм, обученный ловить GPT-4, начинает промачивать на GPT-5 или «ГигаЧате». Надо еще отметить, что разные системы дают разные результаты: одна видит нейросеть там, где ее нет, другая не видит там, где она есть.

Поэтому процент ИИ-текста, который выдает любая такая система, — это ориентир для дальнейшего разговора с автором, понимания, насколько он в теме своей работы и насколько он ориентируется в своем оригинальном исследовании. Принимать на его основании окончательные решения о судьбе работы или студента методологически некорректно. Получается, что, если

студент переписывает сгенерированный текст своими словами, система может пропустить нарушение. А если талантливый студент пишет сам, но очень гладко и профессионально, система ложно обвинит его в использовании ИИ.

Главное — человек, а не программа. У нас есть научные руководители, рецензенты, государственные экзаменационные комиссии. На защите студент отвечает на вопросы, объясняет логику исследования, показывает черновики и промежуточные расчеты. Именно экспертное обещание, а не машинный отчет позволяет увидеть, выполнена работа самостоятельно или нет.

Полностью разделяю позицию главы Минобрнауки России Валерия Фалькова: искусственный интеллект не заменит живого преподавателя. Нужен разумный баланс, при котором ИИ служит во благо, а не ведет к деградации. Никакая нейросеть не подготовит студента к такому испытанию, где способно мыслить и аргументировать проявляется мгновенно. Этот подход идеально коррелирует с нашей политикой: окончательный вер-

дикт всегда должен оставаться за человеком, а не за программой.

Именно эти вопросы — трансформация рынка труда, растущий спрос на специалистов с ИИ-знаниями и ИТ-навыками, необходимость менять образование и учить людей работать с искусственным интеллектом, но при этом не терять способность мыслить самостоятельно и сохранять человеческий контроль над алгоритмами — стали лейтмотивом панельной сессии «Рынок труда 2.0: диктатура искусственного интеллекта, трансформация навыков и профессий», организованной Плехановским университетом на Петербургском международном экономическом форуме в июне 2026 года при участии заместителя председателя правительства РФ Татьяны Голиковой. Выводы сессии вновь подтвердили: мы обязаны научить нынешних и будущих работников применять ИИ для повышения своей эффективности.

Более того, даже если студент использовал ИИ как помощника (например, для подбора синонимов, проверки грамматики, первичной структуризации материала), это не делает работу несамостоятельной.



ПРЕС. АЛЕКСАНДР СТЕПАНОВ

Мы же не отнимаем у студентов калькуляторы или текстовые редакторы? Технологии — это инструмент. Важно, чтобы голова работала, а не только нейросеть.

Однако рассуждать об использовании ИИ в образовании, не говоря о подготовке кадров для этой сферы, было бы неполно. В 2025 году Плехановский университет, войдя в федеральную экосистему ИИ, получил грант Минцифры России на подготовку специалистов в рамках проекта «Топ-ИИ». Был создан Образовательный центр в сфере ИИ, в котором стартовала программа «Системы и технологии искусственного интеллекта».

Параллельно университет стал участником федерального проекта «Топ-ИТ». В его рамках запущены программы бакалавриата «Инжиниринг предприятий и информационных систем» и «Прикладная информатика в экономике». Учебный план — от проектирования информационных систем и реинжиниринга бизнес-процессов до управления ИТ-проектами — был разработан при участии десятков ИТ-компаний. Студенты с первых курсов погружаются

в настоящие продуктовые задачи, работают в проектных командах, а более 30% занятий ведут эксперты из индустрии.

Стоит подчеркнуть, что в марте 2026 года Плехановский университет успешно отчитался о результатах проектов «Топ-ИИ» и «Топ-ИТ», войдя в число вузов, достигших всех запланированных показателей. Это в очередной раз показывает, что работа по подготовке кадров высшей квалификации для цифровой экономики ведется в университете системно и на самом высоком уровне.

Так каков наш вывод? Системы антиплагиата — это не судьи, а помощники экспертов. Их рекомендацию можно принять к сведению: «Система заподозрила ИИ — давайте внимательнее посмотрим работу». Но вердикт выносит люди: научный руководитель, рецензент, комиссия.

Мы не боремся с прогрессом. Мы учим студентов использовать технологии грамотно и под контролем экспертного сообщества. Именно такой подход — гибкий и взвешенный, трактующий сомнения в пользу студентов, — я призываю всех разделять.

Экономика специальной занятости

— исследования —

Одновременно часть гражданских сегментов экономики столкнулась со слабым спросом. В региональных обзорах Банка России в начале 2026 года фиксировалось снижение продаж электроники, бытовой техники, товаров для дома и строительных материалов. В ряде регионов предприятия уже сокращали набор сотрудников или переводили работников на неполную занятость. Наиболее показательные примеры ЦБ приводил в гражданской промышленности. В Саратовской области производитель дверей сокращал персонал из-за падения спроса на жилье и снижения строительной активности. В Орловской области производитель силовых полупроводниковых приборов сообщал о снижении заказов. Так как предприятия старались избегать массовых увольнений, опасаясь нового дефицита кадров в будущем, начала расти неполная занятость. По данным Банка России, численность работников в режимах простоя и сокращенного времени в четвертом квартале 2025 года достигла 1,6 млн человек.

При этом отрасли, связанные с государственным спросом и промышленным производством, продолжают испытывать нехватку работников, что будет и дальше стимулировать переток рабочей силы в сегменты экономики с более устойчивым бюджетным финансированием. Региональные доклады Банка России показывают, что в промышленных регионах с высокой долей машиностроения, металлургии, транспортной инфраструктуры и производств, связанных с государственным заказом, предприятия продолжали сообщать о дефиците кадров и устойчивой загрузке мощностей. Одновременно в регионах, где экономика сильнее зависела от жилищного строительства, потребительского спроса и не продовольственной розницы, компании чаще сообщали о снижении спроса, осторожном найме и росте неполной занятости.

Текущая перестройка рынка труда происходит одновременно с демографическим сокращением рабочей силы, ограниченным доступом к технологиям и замедлением гражданских инвестиций. В такой ситуации экономика начинает перераспределять работников не туда, где эффективность и производительность выше, а туда, где сохраняются устойчивые заказы и спрос.

Повторение учения

Наблюдаемые в России структурные эффекты не новы, а международные исследования показывают, что длительный период высоких военных расходов способен менять структуру рынка труда и распределение доходов значительно дольше, чем на период мобилизации. Разные работы описывают разные механизмы этих изменений: от перераспределения рабочей силы и изменения структуры зарплат до усиления региональных дисбалансов, и зависимость экономики от государственно-го спроса.

Так, в работе «Связь между военными расходами и неравенством: обзор исследований» (The Relationship between Military Spending & Inequality: A Review), опубликованной в 2025 году в американском академическом журнале *Datalus*, экономист Хайди Пелтгер анализирует исследования о влиянии военных расходов на распределение доходов и экономическое неравенство.



КОСТАНИН КОЗЛОВ

Автор показывает, что капиталоемкие оборонные расходы создают относительно меньше рабочих мест для низкоквалифицированных работников и чаще концентрируют доходы в ограниченном числе компаний и отраслей, связанных с государственным заказом. В обзоре рассматриваются исследования по десятикам стран, показывающие, что длительный рост военных расходов может усиливать различия между секторами экономики и профессиональными группами, поскольку наиболее устойчивые рабочие места и инвестиции концентрируются вокруг квазиоборонного сектора и смежных секторов.

Другой аспект мобилизационной экономики рассматривается в исследовании «Женщины, война и заработная плата: влияние женского предложения труда на структуру оплаты труда в середине XX века» (Women, War, and Wages: The Effect of Female Labor Supply on the Wage Structure at Midcentury), опубликованном в 2004 году в *Journal of Political Economy*. Экономисты Дарон Аджемоглу, Дэвид Отор и Дэвид Лайл анализируют последствия мобилизации мужчин во время Второй мировой войны для американского рынка труда. Авторы показывают, что массовый выход женщин на рынок труда изменил структуру предложения рабочей силы и повлиял на систему относительных зарплат. В штатах с более высокой мобилизацией изменения в занятости и оплате труда сохранялись и после окончания войны. Исследование показывает, что мобилизационная экономика способна надолго менять структуру занятости и различия в доходах между группами работников с разным уровнем образования и квалификацией.

Пожолая проблема — не уже на уровне организации труда и перераспределения работников между секто-

рами экономики — рассматривается в исследовании «Краткосрочные и долгосрочные последствия мобилизации женской рабочей силы в Японии во время Второй мировой войны» (Short-run and Long-run Impacts of the Female Labor Force Mobilization in Japan during World War II), опубликованном в 2025 году профессором Токийского университета Тэцуи Окадаки. Автор показывает, что японское государство во время войны целенаправленно перераспределяло рабочую силу между секторами экономики, а компании были вынуждены перестраивать организацию труда и кадровую политику. Последствия этих изменений сохранялись и после войны: менялись структура занятости, участие женщин в рабочей силе и сама организация труда внутри компаний.

Региональные последствия мобилизационной экономики рассматриваются в исследовании Национального бюро экономических исследований США (NBER) «Долгосрочные последствия роста и сокращения военных расходов во время Второй мировой войны для местных экономик США» (The Longer-Term Effects of the Rise and Fall in Local Military Spending during World War II), опубликованном в 2006 году американскими экономистами Джозефом Калленом и Роджером Футом. Авторы анализируют американские территории, где во время войны резко выросли военные расходы и промышленное производство. Исследование показывает, что государственный спрос создавал устойчивый рост занятости и доходов в отдельных регионах, однако эффект распределялся крайне неравномерно. Часть территорий смогла сохранить промышленную специализацию и после сокращения военных расходов, тогда как другие столкнулись со спадом занятости и ослаблением экономической активности после снижения государственного спроса.

Более широкий макроэкономический эффект роста оборонных расходов описывается и в главе «Расходы на оборону: макроэкономические последствия» (Defense Spending: Macroeconomic Implications), опубликованной Международным валютным фондом (МВФ) в апреле 2026 года в составе *World Economic Outlook*. Экономисты МВФ анализируют данные по 164 странам и приходят к выводу, что рост таких расходов действует как сильный отраслевой шок спроса: он поддерживает выпуск, занятость и промышленное производство в связанных секторах экономики, но одновременно усиливает инфляционное давление, ухудшает состояние бюджета и повышает зависимость роста от государственных расходов. В исследовании отдельно отмечается, что эффект для занятости и промышленности оказывается значительно сильнее в странах, где военная продукция производится внутри страны, а не импортируется.

Несложная экстраполяция

Если нынешняя структура спроса и инвестиций сохранится еще несколько лет, российский рынок труда, вероятнее всего, станет более сегментированным. Формально низкая безработица при этом может сохраняться. Наиболее устойчивой останется занятость в секторах, связанных с гособоронзаказом, вспомогательными инфраструктурными проектами и связанными с ними производственными цепочками. Именно там, вероятнее всего, продолжат концентрироваться квалифицированные кадры, инвестиции и наиболее высокие и устойчивые зарплаты, возможности профессионального роста.

Одновременно часть гражданских и потребительских отраслей может перейти к более короткой и менее устойчивой модели занятости — с осторожным наймом, сокращением долгосрочных кадровых программ и более слабым ростом доходов. В части потребительских услуг, торговли, малого бизнеса и гражданских производств доходы могут оставаться менее предсказуемыми, а возможности для долгосрочного карьерного роста — более ограниченными. Это будет усиливать различия не только между отраслями, но и между разными представителями среднего класса. Впрочем, часть конкурентоспособного гражданского бизнеса это может подтолкнуть к повышению производительности. Компании активнее станут инвестировать в автоматизацию, внутреннее обучение и повышение эффективности труда.

В результате экономика может столкнуться с ситуацией, при которой отдельные сектора демонстрируют высокие показатели выпуска и зарплат, но общий рост эффективности остается ограниченным. Это усиливает зависимость экономики от бюджетных расходов и одновременно снижает гибкость рынка труда.

Одним из главных последствий таких структурных сдвигов, вероятнее всего, станет усиление региональной дифференциации. Промышленные и инфраструктурные регионы будут удерживать более высокий уровень занятости и доходов, чем территории, ориентированные на частный внутренний спрос. Одновременно будет расти спрос на специалистов среднего профессионального образования: рабочих, механиков, электромонтажников, операторов оборудования и инженеров прикладных специальностей. Именно эти категории работников становятся основными для такой структуры экономики.

Евгений Видов

Карьера & Кадры

Владение передовыми технологиями стало принципиальным преимуществом кандидата

Российский рынок труда меняется: раньше на повестке дня у многих компаний была нехватка кадров, теперь предприятия за медлят наем, ориентируясь на привлечение только лучших специалистов. А как обстоят дела в ИТ-индустрии? Об этом рассказывает директор по корпоративному развитию и управлению персоналом «МегаФона» **Роман Ермоленко**.

— мнение —

Индустрия ИТ вступила в фазу глубокой структурной трансформации. Если последние пять лет мы жили в «рынке кандидата», где дефицит кадров диктовал свои условия, то весной 2026 года баланс окончательно сместился на сторону работодателя. Критерии отбора стали жестче, но ценность реальных профессионалов только выросла. Сегодня успех зависит не от количества написанных строк кода, а от способности решать комплексные бизнес-задачи в условиях неопределенности.

В 2026 году ведущими направлениями в ИТ остаются кибербезопасность, облачные решения, работа с большими данными, и все большее значение приобретает внедрение генеративного ИИ в различные бизнес-процессы. Сейчас на рынке сформировалась колоссальная пропасть в производительности между теми, кто сделал несколько подходов к ИИ-инструментам и на этом успокоился, и людьми, которые действительно разобрались в технологиях, настроили для себя агентные сценарии и выстроили рабочий процесс, при котором они ими управляют. Это не просто сделать — требуются большие временные инвестиции, но тот, кто потратил на это силы, получил мощный рост эффективности. При этом именно эффективность является определяющим фактором конкурентоспособности кандидатов и сотрудников в 2026 году.

Владение передовыми технологиями стало принципиальным для работодателя преимуществом кандидата, а проявление регу-



лярного любопытства к новым инструментам и их возможностям — одним из ключевых векторов развития для любого специалиста. Важно постоянно исследовать технологии, экспериментировать и находить способы их внедрения в решение ежедневных задач для достижения лучших результатов.

Однако технический стек перестал быть единственным фильтром при отборе кандидатов в ИТ. По мере роста конкуренции среди соискателей требования к специалистам уровня мидл и сеньор повысились: работодатели теперь ищут сотрудников, обладающих развитыми навыками коммуникации и управления проектами, критическим мышлением. Пересмотр требований к эффективности привел к тому, что софт-скилз стали обя-

зательным условием наравне с хард-скилз. От опытных сотрудников теперь ожидают не только глубокой экспертизы в своей области, но и лидерских качеств, способности менторить команду и выстраивать процессы в условиях турбулентности. Зарплаты продолжают увеличиваться, но темпы этого роста замедляются и жестко коррелируют с реальной эффективностью сотрудника и его вкладом в бизнес. Компании оптимизируют избыточные позиции и инвестируют ресурсы только в тех, кто приносит измеримый результат.

Одним из популярных трендов сейчас является вайб-кодинг, когда нейросети берут на себя рутинную генерацию кода, а разработчик переходит в роль архитектора и контролера. Для продуктовых команд это оз-

начает кратное сокращение времени на создание рабочих прототипов. Этот технологический сдвиг радикально меняет структуру найма: спрос на «чистых исполнителей» исчезает, так как шаблонные задачи автоматизированы. В результате порог входа в профессию для начинающих специалистов стал значительно выше: вакансий для джунов меньше, конкуренция огромная. Каждая вакансия получает сотни откликов, пробиться через которые, не имея релевантного опыта, крайне сложно. Поэтому тем, кто делает первые шаги в ИТ, необходимо быть гибкими, постоянно учиться, задавать правильные вопросы, разбираться в принципах работы алгоритмов и уметь быстро интегрировать ИИ-инструменты и другие технологии

в рабочий процесс. Компании готовы инвестировать в тех, у кого есть потенциал, кто понимает потребности бизнеса, умеет работать в команде и стремится расти.

Для молодых специалистов по ряду направлений у нас действуют программы стажировок, которые служат мощным стартом для карьеры. В «МегаФоне» есть яркие примеры, когда стажеры под руководством наставников прошли путь от начинающих специалистов до экспертов высокого уровня, возглавляющих команды из нескольких десятков человек. Это говорит о том, что у нас в компании нет карьерного потолка для сотрудников, стабильно демонстрирующих высокие результаты.

Мы пересмотрели философию построения карьеры, отказавшись от линейной иерархии в пользу гибких треков развития, и ориентируемся на специалистов, готовых к непрерывному обучению. Наши программы развития сфокусированы на трех ключевых направлениях: глубокой технической экспертизе, лидерстве и бизнес-мышлении. Мы привлекаем таланты интересными и амбициозными задачами: разработкой масштабируемых систем, внедрением ИИ в продукты и участием в проектах, которые приносят реальную пользу бизнесу и обществу. Уникальность этих задач заключается в их комплексности: нужно спроектировать решение, которое будет работать в реальном мире с его непредсказуемостью и ограничениями. Возможность влиять на архитектуру будущего привлекает амбициозных специалистов. Недавно успехи «МегаФона» в привлечении и удержании талантов получили официальное признание от профессионального сообщества. В ежегодном рейтинге ИТ-работодателей от «Хабр Карьеры» «МегаФон» занял первое место среди крупных компаний.

Развитие технологий ставит вызовы без четких инструкций, где главная цель — баланс между инновациями и операционной эффективностью. Глядя в завтрашний день, можно с уверенностью сказать, что рынок ИТ продолжит эволюционировать в сторону спроса на «гибридных» специалистов, сочетающих технические навыки с глубоким пониманием бизнеса. Планировать карьеру в условиях турбулентности можно только одним способом — развивая адаптивность. Важны фундаментальные знания, критическое мышление, стремление к непрерывному развитию и умение работать в симбиозе с искусственным интеллектом. Рынок меняется, но потребность в выдающихся людях, способных вести за собой, применять передовые технологии и создавать будущее уже сегодня, остается всегда.

Четыре работаем, пять в уме

— практика —

Его наиболее известная модель — 100–80–100: работник получает 100% зарплаты, работает около 80% прежнего времени и должен сохранить 100% результата. Это не просто перенос выходного на пятницу. Компании перед запуском такого рабочего графика обычно пересматривают процессы: сокращают встречи, убирают лишнюю отчетность, меняют графики коммуникаций, вводят периоды концентрации без совещаний.

Крупнейшее исследование таких управленческих экспериментов, опубликованное в 2025 году в Nature Human Behaviour, охватило 2896 работников из 141 организации в США, Великобритании, Австралии, Канаде, Ирландии и Новой Зеландии. Организации сначала проводили реорганизацию работы, затем шесть месяцев применяли четырехдневную неделю без снижения оплаты. В результате исследователи зафиксировали улучшение самочувствия работников: снизилось выгорание, выросла удовлетворенность работой, улучшились показатели ментального и физического здоровья. Впрочем, важное ограничение этого исследования заключается в том, что производительность в этом исследовании во многом оценивалась через опросы, а не через единый объективный показатель выпуска.

Самый цитируемый корпоративный эксперимент четырехдневки — британский пилот 2022 года. В нем участвовали 61 компания и около 2,9 тыс. работников. По итогам шести месяцев 92% из участвовавших в нем компаний решили продолжать эксперимент, а 30% сразу сделали такую занятость постоянной. В эксперименте участвовали компании из разных отраслей: от финтех (Atom Bank) и digital-маркетинга (Adzooa, Awln) до производственных и некоммерческих организаций. Средняя выручка в период пилота не снизилась и выросла на 1,4% у компаний, предоставивших данные; часть компаний также отметила снижение текучести и улучшение найма. Число увольнений снизилось, работники реже сообщали о стрессе и выгорании.

Через год после завершения пилота 54 компании (около 89% участников) продолжали работать по четырехдневной неделе, при этом 31 компания (примерно половина выборки) сделала ее постоянной практикой. Это важно, так как краткосрочный эффект мог быть связан с новизной рабочего режима, но сохранение практики показывает, что по крайней мере часть компаний не увидела экономического ущерба. Впрочем, критики эксперимента указывают на ограниченность выборки: в пилотах чаще участвуют компании, которые уже считают такую модель возможной, поэтому результаты нельзя автоматически переносить на всю экономику.

Другой пример перехода на четырехдневку в секторе был протестирован в Исландии. В 2015–2019 годах там по инициативе правительства прошли два крупных испытания сокращенной недели до 35–36 часов без снижения зарплаты. В них участвовали около 2,5 тыс. человек, более 1% рабочей силы страны. По оценке британского отраслевого исследовательского центра Aitonomu и исландской профсоюзной организации Alda, производительность и качество услуг в большинстве рабочих мест сохранились или улучшились, а



работники сообщали о меньшем стрессе и улучшении баланса между работой и личной жизнью. После этих экспериментов значительная часть работников Исландии получила право на сокращенное рабочее время или перешла на него через коллективные соглашения.

В Португалии схожий поддержанный государством пилот начался в 2023 году. В нем участвовали 41 компания и более 1 тыс. работников. Исследование проводилось совместно 4 Day Week Global, правительством Португалии, Birkbeck University of London и Henley Business School. Итоги показали улучшение баланса между работой и личной жизнью, снижение признаков выгорания и в целом положительную оценку опыта компаниями.

Германия тестировала четырехдневку в 2024 году на 45 организациях из разных отраслей. Согласно отчету Университета Мюнстера и партнеров, для компенсации сокращения времени 65% работников уменьшали отвлекающие факторы, 63% оптимизировали процессы, 52% меняли структуру встреч, 25% применяли новые цифровые инструменты. Положительный результат появлялся потому, что организация вынуждена убрать неэффективные операции.

Интересен пример яркого корпоративного эксперимента, сделанного в Японии. Microsoft Japan в августе 2019 года закрывала офисы по пятницам без снижения оплаты для примерно 2,3 тыс. сотрудников. Эксперимент длился один месяц, а производительность оценивалась как выручка на одного сотрудника в сравнении с

августом предыдущего года. По данным компании, этот показатель вырос примерно на 40%. При этом речь шла о разовом тесте, сопровождавшемся изменением организации работы: сокращением встреч, их длительности и переходом на цифровые коммуникации. Поэтому результаты не могут рассматриваться как универсальный эффект самой четырехдневной недели и его нельзя считать универсальным доказательством для промышленности, медицины или транспорта.

Другой тип схожей политики не четырехдневка, а сокращение законной нормы часов. Испания в 2025 году одобрила законопроект о снижении максимальной рабочей недели с 40 до 37,5 часа без сокращения зарплаты. Правительство объясняло это первой такой реформой с 1983 года; ожидаемый охват — около 12,5 млн работников частного сектора. Однако мера столкнулась с сопротивлением работодателей и политическими трудностями: бизнес опасается роста издержек, особенно для малых компаний и отраслей с низкой маржинальностью. В результате к 2026 году реформа не введена, а обсуждение сместилось к отдельным элементам регулирования, таким как учет рабочего времени и право работника не отвечать на рабочие запросы в нерабочее время.

По другому пути пошла Бельгия. Там с 2022 года работники могут запросить четырехдневную неделю, но обычно речь идет не о сокращении часов, а о сжатии полной 38-часовой недели в четыре более длинных рабочих дня. Это улучшает гибкость графика,

но не дает того же эффекта, что модель 100–80–100: общее рабочее время не уменьшается.

Четырехдневка разная по содержанию

Причины интереса к четырехдневке в разных странах различаются и зависят от нескольких факторов. В развитых экономиках обсуждение такого формата занятости усилилось после пандемии, когда компании массово пересмотрели работу в офисе, удаленную работу и роль времени в оценке результата. Второй фактор — замедление роста производительности: если выпуск нельзя увеличивать простым расширением рабочего времени, компании ищут способы повысить отдачу от часа. ОЭСР в Employment Outlook 2025 отмечает замедление роста производительности в странах ОЭСР и проблему распределения выгод от этого роста.

Третий фактор — конкуренция за работников. В условиях старения населения, дефицита квалифицированных кадров и роста требований к балансу работы и жизни короткая неделя становится способом удержания персонала. Для компаний это может быть дешевле, чем постоянный рост зарплат, особенно в секторах, где результат зависит от квалификации, концентрации и качества решений, а не от непрерывного присутствия у станка.

Но у четырехдневки есть и жесткие ограничения. Она лучше работает там, где результат можно сохранить за счет вычета лишних процессов: в консалтинге, ИТ, креативных индустриях, профессиональных услугах, части административных функций. В промышленности, транспорте, медицине, торговле, охране, логистике и непрерывных производствах сокращение часов часто требует дополнительных смен или найма. Тогда эффект для компании может быть отрицательным: фонд оплаты труда не снижается, а организационные расходы растут.

Существует и риск интенсификации труда. Если компания просто убирает один рабочий день, но не пересматривает задачи, работники получают прежний объем работы за меньшее время. Это может временно дать рост производительности, но затем привести к стрессу, переработкам в скрытой форме и падению качества. Поэтому главный критерий успешной четырехдневки не число выходных, а изменение организации труда.

Для России этот вывод особенно важен. В российском автопроме четырехдневка сейчас возникает не из-за роста эффективности, а из-за слабого спроса, высокой стоимости кредита, избыточных запасов и давления импорта. АвтоВАЗ, по данным Reuters, сохранял четырехдневную неделю до конца 2025 года для сокращения запасов и планировал вернуться к пятидневке с января 2026 года при улучшении производственного прогноза. Это типичная антикризисная мера, а не новая норма производительности.

Таким образом, четырехдневка сама по себе не является ни признаком прогресса, ни признаком кризиса на рынке труда. Ее экономический смысл определяется причиной перехода. Если компания сокращает неделю после аудита процессов и сохраняет зарплату, это может быть инструментом повышения эффективности и удержания персонала. Если компания сокращает неделю из-за падения заказов, это форма неполной занятости и сигнал охлаждения спроса.

Евгений Видов

Карьера & Кадры

Труду назначают перерыв

На фоне сокращения спроса часть российских компаний переводят своих сотрудников на сокращенную рабочую неделю. Директор по юридическому консультированию ГК «Мариллион» **Любовь Грибанова** рассказывает о тонкостях этого процесса, знание которых не позволит компании впоследствии столкнуться с исками от сотрудников.

— юриспруденция —

В последние несколько лет, и в особенности в 2026 году, бизнесу пришлось столкнуться со многими вызовами, такими как повышенные ставки НДС до 22%, снижение лимита для освобождения от НДС на УСН и отмена региональных льгот по УСН, отмена льготных страховых взносов для большинства отраслей.

Как следствие — рост операционных расходов. Увеличились цены на аренду, сырье, услуги подрядчиков. Еще одна проблема — несвоевременная оплата за оказанные услуги или поставленные товары, а то и вовсе ее отсутствие. Объем неплатежей заказчиков и покупателей, по данным Росстата, на январь 2026 года превысил 8 трлн руб., что значительно повышает риски для финансовой устойчивости бизнеса.

Все это, разумеется, увеличивает нагрузку на фонд оплаты труда.

Высокие процентные ставки и ограниченная доступность кредитов зачастую не позволяют бизнесу воспользоваться заемными средствами, чтобы пережить сложные времена.

В такие периоды работодателям зачастую, чтобы сохранить бизнес на плаву и не терять трудовой коллектив, приходится переориентировать свою деятельность, вводить новые технологии, в том числе искусственный интеллект, и в переходные периоды прибегать к таким методам, как объявление простоя или сокращение рабочего времени по инициативе работодателя.

Рассмотрим условия и тонкости применения этих методов подробнее.

1. Объявление простоя

Простой — это временная приостановка работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера, в связи с которыми работник не может выполнять свои трудовые обязанности. При этом трудовые отношения сохраняются, а период простоя может быть оплачиваемым.

В зависимости от того, по чьей вине произошел простой, существует три вида простоя:

По вине работодателя. Это может быть отсутствие сырья для производства, или выход из строя старого оборудования.

По вине работника. Например, если работник сам испортил оборудование.

По причинам, не зависящим ни от одной из сторон. К примеру, в связи с погодными условиями, различными форс-мажорными обстоятельствами.

Нюансы объявления и оформления простоя:

1. Причина простоя должна быть зафиксирована: оформлен соответствующий акт или служебная записка о случившемся. Важно: не рекомендуется в качестве причины простоя указывать отсутствие у компании заказов или контрактов — в случае оспаривания суд может признать это попыткой работодателя разделить с работниками свои предпринимательские риски.

2. В случае если простой по вине работника — с виновного обязательно необходимо запросить объяснение.

3. Приказ о простое. Важно отразить следующее:

а. простой не может быть объявлен на определенный срок. Необходимо обязательно зафиксировать в приказе дату начала и дату окончания простоя или событие, с которым оно связано. В случае если до указанной даты причины простоя не будут устранены, его можно продлить;

б. причина простоя и по чьей вине он произошел;

с. размер оплаты труда работников на время простоя (он зависит от того, по чьей вине произошел простой);

д. список работников, в отношении которых вводится простой;

е. наличие или отсутствие необходимости присутствия на рабочем месте во время простоя. Согласно текущей трактовке ТК РФ, время простоя не относится к времени отдыха, соответственно, по общему правилу работники должны присутствовать на своих рабочих местах, если приказом о введении простоя не предусмотрено иное.

4. Все работники, в отношении которых объявлен простой, должны быть ознакомлены с приказом под подпись. Не стоит прене-



ПРЕСС-СЛУЖБА «МАРИЛЛИОН»

брегать этим, так как отсутствие подписи работника под приказом может быть поводом для его обращения в суд за компенсацией разницы в оплате.

5. Нюансы оплаты:

а. по вине работодателя — не менее 2/3 среднего заработка сотрудника;

б. по причинам, не зависящим от работодателя и работника, — не менее 2/3 тарифной ставки или оклада, рассчитанных пропорционально времени простоя;

с. по вине работника — не оплачивается. Важно: для этого вина должна быть доказана — например, зафиксирована комиссией по трудовым спорам или установлена судом. На практике доказать это может оказаться непросто.

6. Согласно ст. 25 закона «О занятости населения в Российской Федерации», необходимо уведомить службу занятости не позднее трех рабочих дней с момента принятия решения о простое.

Простой для работника — всегда потеря в деньгах. Поэтому риск оспаривания приказа работодателя об объявлении простоя никогда не равен нулю. Все документы должны быть оформлены четко и прозрачно, работодатель должен быть готов обосновать причины своего решения и определения виновника. Работники могут обращаться в трудовую

инспекцию и в суд с требованиями компенсации разницы в оплате труда, а также морального вреда.

2. Введение режима неполного рабочего времени (неполной рабочей недели)

Перевод на неполную рабочую неделю возможен как по соглашению сторон или инициативе работника, так и по инициативе работодателя.

В данной статье рассмотрим нюансы перевода работников на неполную рабочую неделю по инициативе работодателя.

Такая возможность предоставлена работодателю в соответствии с ч. 5 ст. 74 ТК РФ.

Нюансы оформления:

1. Для того чтобы у работодателя возникло право ввести в одностороннем порядке неполное рабочее время (рабочую неделю), необходимо одновременное выполнение трех следующих условий:

а. произошли изменения организационных или технологических условий труда;

б. произошедшие изменения могут повлечь массовое увольнение работников;

с. максимальный срок, на который может быть введен режим неполного рабочего времени, не должен превышать шесть месяцев.

2. Необходимо помнить, что с точки зрения текущей судебной практики финансовые затруднения компании или отсутствие

у нее заказчиков не могут являться основанием для введения режима сокращенного рабочего времени. Однако это может являться первопричиной, повлекшей организационные или технологические изменения.

3. Если в компании есть профсоюз — необходимо учесть его мнение.

4. Работников необходимо уведомить под подпись как минимум за два месяца до введения нового режима работы с обязательным указанием причины введения нового графика, а также срока его действия.

5. Приказ о введении режима неполного рабочего времени. Важно указать:

а. причины введения режима;

б. список работников, на которых распространяется неполное рабочее время;

с. срок, на который вводится неполное рабочее время.

6. Работодатель должен сообщить в Центр занятости о введении неполного рабочего времени в течение трех рабочих дней со дня принятия такого решения.

Оплата труда при неполном рабочем времени производится пропорционально отработанному времени или в зависимости от выполненного объема работ.

С работниками, которые согласились продолжать работу в режиме неполного рабочего времени, заключаются соответствующие дополнительные соглашения.

Работникам, которые отказались переходить на неполное рабочее время, работодатель обязан предложить другие имеющиеся вакансии при их наличии, в том числе и нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу, которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При отсутствии вакансий или отказе от предложенной работы работодатель имеет право уволить работника в соответствии с п. 2 ч. 1 ст. 81 (сокращение штата) со всеми положенными гарантиями.

Поскольку введение режима неполного рабочего времени по инициативе работодателя неизбежно ведет к сокращению оплаты труда работника, а также может привести к увольнению тех, кто не согласился с новым режимом работы, введение такой меры является весьма чувствительным вопросом и может повлечь за собой целый ряд обращений в трудовую инспекцию и суд с исками об оспаривании.

Работодателю, решившемуся на такой шаг, необходимо очень внимательно и придирчиво взвесить все за и против, критически оценить имеющиеся основания через призму не только закона, но и текущей судебной и правоприменительной практики и быть готовым к возможным трудностям.

«Сокращенная неделя для рядовых обрачивается для руководителя увеличенной эмоциональной нагрузкой»

— мнение —

Отдельная история — дейлеринг. Больше половины компаний имеют предпосылки к «уплощению» организационной структуры за счет сокращения управленческих позиций. Это не просто экономия на зарплатах — это структурный ответ на дефицит персонала, замедление экономики и технологические развитие. За счет сокращения части руководителей ты не просто режешь кости, ты меняешь модель управления и наращиваешь «степень свободы» среднего менеджмента. И это уже другой разговор, к которому многие компании пока не готовы культурно.

Вот в чем настоящий вызов для сегодняшнего CEO: совмещать несовместимое — стабилизировать и одновременно создавать ресурс для развития. Это как работать двумя полушариями сразу, а «строитель» и «оптимизатор», как правило, разные психотипы. И здесь задача не в том, чтобы стать и тем и другим самому, а в том, чтобы собрать команду, где эти роли закрыты. Классика: визионер-CEO и жесткий CFO рядом. Тем, кто это понял, сейчас значительно легче.

— Часть промышленных предприятий перевела сотрудников на четырехдневку. Это управленческая катастрофа или с этим можно работать?

— Для CEO это прежде всего увеличенная лидерская нагрузка. Четырехдневка в российском контексте — это не условный Google, где пятница отведена под творческие задачи. У нас скорее это сигнал тревоги: сегодня четыре дня, завтра — три, послезавтра всехуляют. Люди живут в этой логике, и это рациональная реакция на реальные прецеденты. Падает концентрация, лучшие сотрудники начинают смотреть по сторонам — не потому, что решили уходить, а чтобы иметь план Б. CEO должен работать с этой тревогой каждый день: объяснять, вдохновлять, удерживать контакт. Сокращенная неделя для рядовых оборачивается для руководителя увеличенной эмоциональной нагрузкой. Здесь критически важен сильный HR рядом — не кадровик, а партнер.



ПРЕСС-СЛУЖБА «МАРИЛЛИОН»

— Что реально удерживает людей, когда нет понятного горизонта роста, премий?

— Рынок уже сам частично решил эту задачу: при общем замедлении у конкурентов тоже нет ресурса агрессивно перекупать людей. Но и у тебя его тоже нет. Цифры по компенсациям говорят сами за себя. Плановый процент просмотра зарплата на 2026 год снизился по всем категориям: медиана упала с 10% до 8%. По массовому персоналу — минус 4,4 пункта, это максимальное падение. Охват пересмотром сократился с 73% до 65% — разница ушла в точечные повышения для ключевых сотрудников. Рынок

де-факто перешел к модели удержания немногих, а не всех.

Материальный инструментарий у большинства компаний сейчас ограничен. И здесь выигрывают те, кто умеет работать с нематериальной частью — не как с эрзацем премии, а как с самостоятельным инструментом. Люди выдерживают очень много, если понимают логику происходящего и свое место в ней. Они не выдерживают двух вещей: ощущения, что их держат в неведении, и отсутствия внятного ответа на вопрос «зачем я здесь остаюсь». Задача CEO в этих условиях — не мотивировать в классическом смысле, а выстраивать прозрачность: про си-

туацию, про приоритеты, про то, что компания делает, чтобы из нее выйти. Это работает вдолгую.

— ИТ-специалисты в дефиците — про это много говорят. Кого еще не хватает?

— Дефицит ИТ-специалистов перестал быть такой горячей темой: рынок частично насытился, зарплатные ожидания скорректировались, часть спроса закрылась внутренними решениями. Это уже не та боль, что три года назад.

Реальный дефицит сейчас другой, и он гораздо сложнее, потому что его нельзя закрыть подбором. Не хватает управленцев среднего и высшего звена, способных принимать качественные решения в условиях хронической неопределенности — когда нет ни полной информации, ни понятного горизонта, ни прецедента, на который можно опереться. Это операционная компетенция, которую нельзя воспитать в моменте.

Отдельно — дефицит в производственных и инженерных специальностях. Здесь проблема структурная: пайплайн не восстанавливается с нужной скоростью, а запросы бизнеса выросли. На этом фоне интересно смотреть динамика льгот: компании режут бюджеты, но точечно наращивают присутствие конкретных инструментов. Выросли компенсация транспортных расходов, поддержка при релокации внутри страны, путевки в детские лагеря. Это не социальная политика — это точечная работа с удержанием нужных людей через инструменты с высоким воспринимаемым значением при относительно низкой стоимости для компании. Прагматичный размен.

— Изменился ли портрет востребованного управленца высшего звена?

— Изменился — и заметно, даже по сравнению с 2023 годом, когда мы исследовали портрет руководителей и прогнозировали компетенции будущего. Тогда главным вызовом для топ-менеджмента оказалась не геополитика и не трансформация бизнеса, а дефицит кадров. Лидер 2023 года — это прежде всего адаптивность и эмпатия: умение строить и развивать команды в условиях острой нехватки людей. Мы прогно-

зировали, что к 2026 году антикризисный профиль сменится запросом на стратегическое мышление и визионерство. Совпали три параметра из пяти — и это уже неплохой результат с учетом того, насколько быстро изменился контекст.

Сегодня портрет другой. Требования к управленческим компетенциям растут быстрее, чем руководители успевают их развивать. Компании стали осторожнее в фиксированных выплатах, переводят вознаграждение в переменную часть и одновременно хотят от CEO большего: не просто управлять, а демонстрировать измеримый вклад в конкретные показатели.

При этом сам профиль компетенций стал противоречивым. Портрет лидера больше не существует как универсальное платье на сезон. Это костюм из разных элементов, каждый год — новая сборка. Одевайся по принципу многослойности: не знаешь, что понадобится, — возьми и панаму, и зонтик. Управленец должен быть и строителем, и разрушителем — сносить то, что уже не работает, и тут же строить на освободившемся месте. Это колоссальная нагрузка. Именно поэтому тема психологической устойчивости CEO перестала быть периферийной и стала отменным направлением работы с топ-менеджментом наравне со стратегией и операционной эффективностью.

— Как меняется разговор с акционерами, когда результаты хуже ожиданий?

— В любой стрессовой ситуации человек откатывается к своей истинной личности. Акционер тянет штурвал на себя не ради удовольствия, а от страха: ошибок наворачивают, а расхлебывать ему. Характерный маркер: около 10% компаний к первому кварталу 2026 года еще не приняли решение по пересмотру зарплат. Год назад такой неопределенности не было вообще. Это говорит о том, что даже базовые, рутинные решения превратились в стратегические вопросы. В таких условиях единственное, что может дать акционеру уверенность, — CEO с внятной версией происходящего и планом на полгода вперед. Но сказать «я знаю как» сейчас почти невозможно, потому что никто не знает. Поэтому максимум

реалистичного — это договориться о правилах игры: вот моя зона, вот ваша, вот частота отчетности. Это неидеальное решение. Но рабочее.

— 77% назначений на позицию CEO — внутренние кандидаты. В чем преимущества и ловушки такой модели?

— Тренд наматился после 2022 года, но в 2025-м был побит рекорд: три из четырех новых CEO — выходцы из своих же компаний. Одновременно вдвое сократилась доля «серийных» руководителей — с 51% до 28%. Рынок перестал доверять «гастролемам» и замкнулся на проверенных людях изнутри. Это прямо противоположно глобальному тренду — в Европе и США доля внешних назначений растет. Логика внутреннего найма понятна: кандидат знает бизнес, не трогит полгода на погружение, не создает культурного разрыва. Но в этом же и ловушка: когда нужно ломать прежние паттерны, компания ставит человека, сформированного этой же культурой. «Свой» становится синонимом «лояльный», а не «лучший». В краткосрочной перспективе — снижение рисков. В долгосрочной — потенциальная стагнация мышления на самом верху.

— Какие качества лидера сегодня переоценены, а какие недооценены?

— Парадоксально, но переоценена способность топ-менеджера зарабатывать деньги. Прошлый успех перестал быть гарантией будущего. Три успешных проекта подряд с точки зрения возврата на инвестиции звучат убедительно. Но контекст сегодня настолько другой, что этот опыт может оказаться невоспроизводимым. Те же решения в другой среде дают другой результат. Недооценено все, что связано с людьми: умение вдохновлять, расставить правильных людей на правильные места, удержать команду в момент, когда хочется разбежаться. На словах про это говорят много. До реального выбора кандидата берут того, кто «делал деньги», а не того, кто «умеет с людьми». И это системная ошибка, цену которой компании платят позже — выгоревшими командами и потерянными временем.

Интервью взяла
Анастасия Мануйлова