



Тренды и вызовы 2026-2027

Обзор ключевых HR-трендов, которые
будут влиять на рынок труда в 2026-2027

Уважаемые коллеги,

Мы рады представить вам прогноз ключевых трендов, которые будут определять рынок труда и HR-ландшафт в 2026-2027 годах.

Перед нами - период сложной, но необходимой трансформации. Экономическая неопределенность, демографические сдвиги и технологическая революция создают беспрецедентный вызов, требуя от бизнеса и HR-функции максимальной гибкости, стратегической ясности и смелости в принятии решений.

Этот обзор - не просто перечень проблем. Это карта возможностей. Мы детально анализируем три ключевых блока - операционную эффективность, управление талантами и технологии - чтобы показать, как внешнее давление закономерно ведет к внутренней эволюции: от тактической экономии к инвестициям в человеческий капитал, от рутинного администрирования к стратегическому партнерству, от точечных экспериментов к системной интеграции человека и искусственного интеллекта.

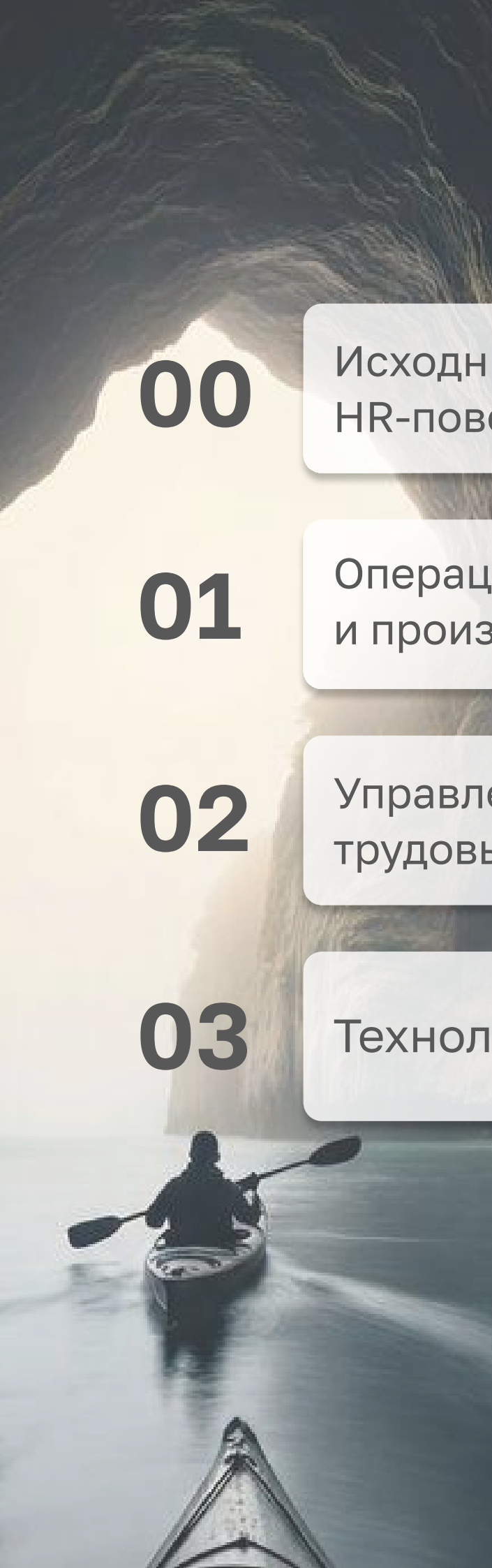


Эвелина Балунова

Директор по развитию

evelina.balunova@mphvostok.ru

+ 7 916 158 34 52



00

Исходные условия: что формирует
HR-повестку

01

Операционная эффективность
и производительность

02

Управление талантами и
трудовые отношения

03

Технологии и данные в HR



00. Исходные условия: что формирует HR-повестку

Тренды в HR развиваются в русле общей социально-экономической ситуации:

Макроэкономический фон:

Прогнозируется период умеренного роста или стагнации ВВП при сохранении высокой ключевой ставки и инфляционного давления, что сдерживает инвестиции и вынуждает бизнес к экономии. Это напрямую направляет фокус на производительность и краткосрочное планирование.

■ Борьба с издержками через повышение производительности и оптимизацию численности останется ключевым драйвером кадровых решений.

Демографический фон:

Оценка демографических показателей отражает постепенный переход России к модели "стареющего общества", что создает новые вызовы для социально-экономической политики государства и требует адаптации рынка труда к новым реалиям.

146,028 млн человек

численность населения России на начало 2025 года по оценке Росстата



30,1 тыс человек, или
0,02%

убыль численности населения на начало 2025 года по сравнению с 2024 годом



1,376 ребенка на
женщину

суммарный коэффициент рождаемости (СКР) в России достиг исторического минимума. Это худший показатель с 2006 года



24,4%

К 2025 году каждый четвертый житель страны достиг возраста старше 60 лет



■ Повышение производительности труда через автоматизацию и роботизацию является ключевым условием противодействия торможению экономического развития.



01. Операционная эффективность и производительность

Производительность как главный приоритет

Суть и драйверы:

Фокус на внутренних резервах и операционной эффективности в условиях экономического давления и роста издержек.

Прогноз на 2026-2027:

Это доминирующий тренд, который останется лейтмотивом бизнес-повестки до 2030 г. **72.8%** компаний усиливают программы по повышению производительности.

Источник: исследование Высшей школы бизнеса (ВШБ) НИУ ВШЭ важнейших тенденций в HR на 2026 г.

В 2025-2026 гг компании продолжают испытывать давление рыночной конъюнктуры: в условиях стремительного роста издержек — затрат на сырьё, логистику, энергоресурсы и услуги подрядчиков — компаниям приходится повсеместно искать внутренние резервы для экономии.

Оптимизация численности персонала и пересмотр фонда оплаты труда становятся ключевыми рычагами для повышения эффективности. Борьба с издержками всё чаще становится главным драйвером кадровых решений.

Продолжительный период сохранения высокой ключевой ставки и сокращение спроса на продукцию компаний приводят к заморозке или частичной отмене инвестиционных проектов по расширению, модернизации и развитию. Российские компании публично заявили о снижении инвестпланов на 2025 г. на 733 млрд руб. по сравнению с 2024 г.

Источник: доклад экспертов Института экономики роста им. Столыпина «Инвестиции в России: последние тенденции»

На треть сократилось среднее число активных вакансий по сравнению с предыдущим годом, а в ноябре 2025 на одну вакансию приходится 8 резюме (рост в 2,5 раза за три года).

Источник: исследование HeadHunter «Краткий обзор рынка труда. Ноябрь-2025»

Заморозка найма становится распространенным инструментом для быстрого и наименее рискованного сокращения операционных расходов в период экономической неопределённости.

Этот подход позволяет в короткие сроки улучшить финансовые показатели, однако требует от компании значительных усилий по сохранению мотивации и сплочённости действующих команд, что неизбежно создаёт дополнительную нагрузку на сотрудников.

Краткосрочное кадровое планирование

Суть и драйверы:

Сужение горизонта планирования всего до 1-2 лет из-за экономической неопределенности и высокой стоимости кредитов.

Прогноз на 2026-2027:

Приоритет оперативных, измеримых решений, дающих быстрый эффект.

Согласно исследованию консалтинговой группы NEO, 78% организаций строят кадровые стратегии на 1–2 года. Сужение горизонта планирования – следствие осторожности компаний в условиях неопределенности.

Это в целом соответствует глобальному тренду: только каждая десятая компания в мире осуществляет планирование в отношении персонала на срок от 3 и более лет.

Источник: McKinsey HR Monitor 2025

Дефицит персонала и недостаточная квалификация персонала

Суть и драйверы:

Несмотря на наблюдаемую стабилизацию и охлаждение рынка труда

78%

компаний сталкиваются с дефицитом персонала

60–70%

кандидатов не соответствуют минимальным требованиям вакансии

Источник: опрос-исследование Исследовательского центра портала Superjob.ru, октябрь 2025

Прогноз на 2026-2027:

Фокус работодателей на автоматизацию процессов, переобучение текущих сотрудников, популяризация концепции непрерывного образования.

Наиболее остро нехватка кадров ощущается в промышленном секторе: более 70% респондентов испытывают потребность в рабочих основного производства и ремонтно-обслуживающем персонале. Более половины участников исследования также нуждаются в инженерах и специалистах по производственной автоматизации. Их дефицит, наряду с длительными сроками окупаемости соответствующих проектов, выступает одним из ключевых сдерживающих факторов для роботизации и автоматизации производств.

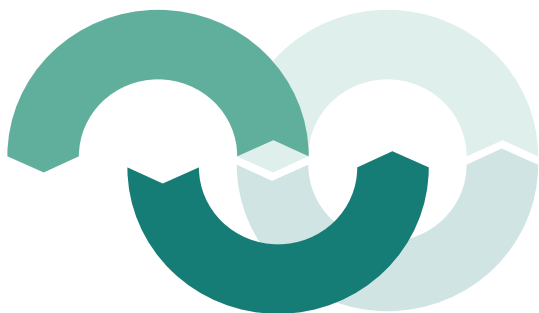
В этой связи удержание технических специалистов становится одной из важнейших задач для обеспечения устойчивого технологического развития и внедрения инноваций.

При том в зоне риска под давлением автоматизации и ИИ находятся белые воротнички (линейные офисные специалисты) – особенно начинающие, занятые рутинной обработкой данных и административными операциями.

Навыки соискателей часто не соответствуют требованиям вакансий и хотя конкуренция между соискателями становится все более высокой, работодатели сталкиваются с острым дефицитом персонала.

Согласно исследованию hh.ru и платформы РОКИС, мы наблюдаем парадокс рынка: при высоком конкурсе (более 10 резюме на вакансию) 60–70% кандидатов не соответствуют минимальным требованиям. Дефицит особенно остро ощущается в узких специализациях (кибербезопасность, машинное обучение, DevOps).

И такой тренд наблюдается не только в ИТ: в так называемую квалификационную яму неуклонно проваливаются работники наукоемких и высокотехнологичных индустрий. Возросшая степень цифровизации, ускоренная автоматизация, удаленные команды – все это запускает долгосрочные структурные изменения современного кадрового рынка.



Этот феномен отражает **структурный дисбаланс** на рынке труда, происходит двойной сбой: компании не могут закрыть вакансии из-за низкой квалификации соискателей, а сами соискатели с высокой квалификацией не находят подходящей работы.

Еще в далеком 2019 году в совместном исследовании BCG и WorldSkills Russia заявили, что квалификационная яма растёт из-за трёх видов трендов – **технологических, социально-экономических и культурных**. Причём эти тренды сами по себе не негативные – скорее, наоборот, позитивные. Проблема в том, что общество за ними не поспевает – и в результате на рынке труда много работников с устаревшими навыками, подходами и ценностями, а система образования и развития человеческого капитала не справляется с их обновлением.

Технологические:

знания устаревают быстрее, чем к ним адаптируются учебные планы, автоматизация и роботизация требуют совершенно новых навыков, получение одной профессии на всю жизнь замещается необходимостью непрерывного обучения (life-long learning).

Социальные:

меняется демографический состав общества – растёт доля пожилых людей и сокращается доля молодежи. Старшее поколение, хоть и долго сохраняет трудовую активность, однако их профессиональные навыки сформировались давно, и они менее подготовлены к частому переобучению.

Культурные:

на фоне технологических сдвигов развиваются новые бизнес-модели, структуры и форматы рабочих команд, растёт значимость soft skills, меняются ценности людей и, следовательно, механизмы мотивации и стимулирования.



02. Управление талантами и трудовые отношения

Избирательное удержание и развитие HR-бренда

Суть и драйверы:

Сдвиг от удержания «любой ценой» к точечному сохранению ключевых сотрудников. Развитие HR-бренда для привлечения мотивированных кадров без повышения ФОТ.

Прогноз на 2026-2027:

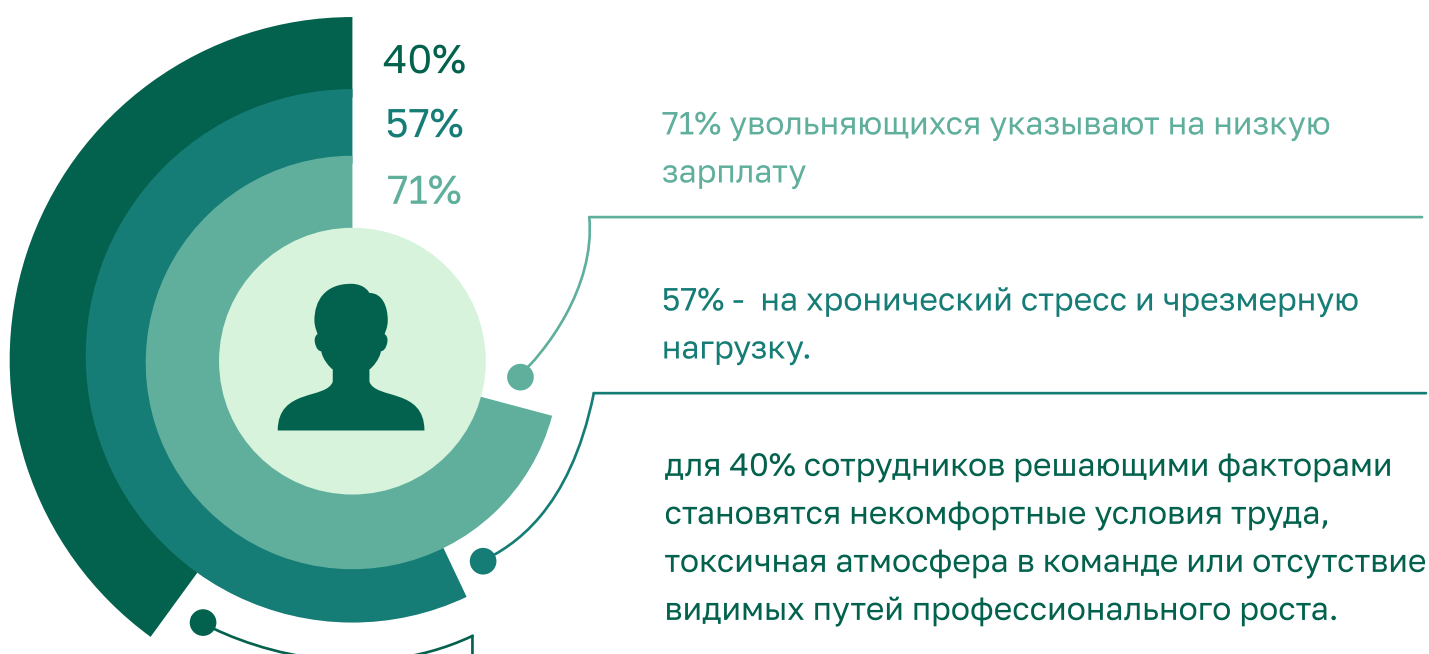
Удержание: 2 из 3 компаний продолжат усилия, но более избирательно.

HR-бренд: Рейтинг тренда вырос; 3 из 4 компаний будут его развивать, но с минимальным бюджетом.

Времена, когда компания могла просто "взять" сотрудника, "выжать" из него максимум и без сожалений заменить, прошли. Сегодня эта тактика разбивается о реальность. Уходя из компании, сотрудники забирают с собой не только свой опыт, но и доверие клиентов, деловые контакты, корпоративную память. Такой бизнес становится хрупким и теряет связь с рынком.

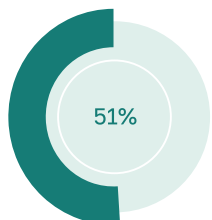
Именно поэтому удержание и мотивация команды — это уже не просто пункт в плане HR-отдела, а вопрос выживания и стратегического успеха компании в долгосрочной перспективе.

Актуальные данные исследования hh.ru (сентябрь 2025 года) выделяют ключевые причины оттока персонала:

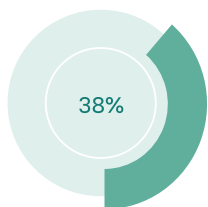


Параллельно **52% работников** фиксируют увеличение уровня стресса, что создает почву для распространения феномена «тихого увольнения» (quiet quitting). В этом состоянии вовлеченность и производительность сотрудника значительно снижаются, а количество ошибок в работе возрастает, хотя формально он продолжает выполнять свои обязанности.

При этом меры, которые предпринимает большинство компаний для снижения текучести, часто не соответствуют масштабу проблемы.



Так, 51% организаций ограничиваются разовыми премиальными выплатами.



38% считают достаточным решением раздачу корпоративной атрибутики (мерча), вместо того чтобы внедрять системные программы удержания и развития персонала.

Источник: hh.ru, Главные вызовы рынка труда — 2025 и как на них отвечать бизнесу

Усиление демографических вызовов

Суть и драйверы:

Усиливающийся структурный дисбаланс между стареющими кадрами и сокращающимся притоком молодежи на рынок труда. Ключевая причина — демографическая «яма» 1990-х-2000-х, из-за которой численность возрастной группы 20-30 лет на рынке труда объективно сокращается.

Прогноз на 2026-2027:

3 из 4 компаний отметили сохранение или увеличение среднего возраста сотрудников, несмотря на усилия по привлечению молодежи.

Сейчас возрастной состав в большинстве компаний не вызывает опасений. Но если ничего не менять, уже через 5 лет компании могут столкнуться с системным кадровым дефицитом, обусловленным сокращением притока специалистов младших возрастных когорт.

Стандартного сотрудничества с колледжами и вузами для привлечения молодежи теперь недостаточно. Чтобы быть первыми, работодатели выходят на школьные линейки, запускают профориентационные проекты и строят «образовательные трамплины» — целевые программы, которые ведут ученика от парты до рабочего места.

Однако главная трудность — не привлечь, а удержать молодых специалистов. Статистика отрезвляет: каждый третий новичок уходит, не проработав и трех месяцев. Из оставшихся половина покидает компанию до конца первого года.

Это значит, что усилия и средства, вложенные в поиск и обучение молодежи, часто не окупаются, если в компании нет продуманной системы адаптации и развития для новичков.

Факты: средний возраст работника в России

По официальным данным Росстата, в 2024 году возраст среднестатистического работника в России достиг исторического максимума, перешагнув отметку в 42,5 года. Эта тенденция имеет устойчивый характер: за десятилетие показатель вырос на 1,9 года (с 40,6 лет в 2015 году).

Параллельно с этим на рынке труда растет доля старшего поколения — почти каждый пятый работающий сегодня россиянин относится к возрастной группе 55+.

Источник: Росстат



Расширенная практика наставничества

Суть и драйверы:

Ответ на демографические вызовы (старение коллективов) и потребность в быстрой адаптации молодежи.

Прогноз на 2026-2027:

64.6% компаний будут активно развивать системное наставничество.

Источник: исследование Высшей школы бизнеса (ВШБ) НИУ ВШЭ важнейших тенденций в HR на 2026 г

Развитие и повышение квалификации персонала сохраняют высокий стратегический приоритет. При этом ожидать роста финансирования этого направления в ближайшее время не приходится.

В сложившихся условиях оптимальной моделью становится активное использование внутреннего потенциала: ключевым источником новых знаний и компетенций должны выступать собственные эксперты и опытные специалисты компании.

Фрагментация рабочей силы

Суть и драйверы:

Рост использования микрокоманд, фрилансеров и ИИ-агентов для гибкости и оптимизации затрат.

Прогноз на 2026-2027:

Тренд имеет устойчивый характер и подтверждается прогнозами большинства руководителей компаний, которые ожидают дальнейшего роста доли независимых контрактников-исполнителей.

Фрагментация рабочей силы — это фундаментальный сдвиг в организации труда, при котором компании переходят от статичных штатных структур к динамичным, модульным кадровым моделям. Ядро организации все чаще составляют не только штатные сотрудники, но и независимые контрактники, фрилансеры, участники микрокоманд и специализированные ИИ-инструменты, объединяемые для решения конкретных проектных задач.

Экономическая и операционная логика:

стремление к оптимизации издержек (сокращение расходов на налоги, соцпакет, инфраструктуру) и достижению максимальной гибкости. Это позволяет быстро наращивать или сокращать необходимые компетенции в ответ на вызовы рынка. ■

Технологическая и социальная трансформация:

развитие платформ для удаленной коллаборации и цифровых инструментов стирает географические и организационные границы. Параллельно растет доля специалистов, сознательно выбирающих проектную занятость ради автономии, контроля над своим временем и разнообразия задач. ■

Изменение управленческой парадигмы:

фокус смещается с заполнения постоянных «позиций» на решение конкретной «работы, которую нужно сделать». Люди собираются в кросс-функциональные команды под цели проекта — будь то запуск продукта, цифровая трансформация или маркетинговая кампания. ■



03. Технологии и данные в HR

Прикладное и системное внедрение ИИ

Суть и драйверы:

Переход от точечных пилотов к системному внедрению с фокусом на управлении, перераспределении задач и ROI.

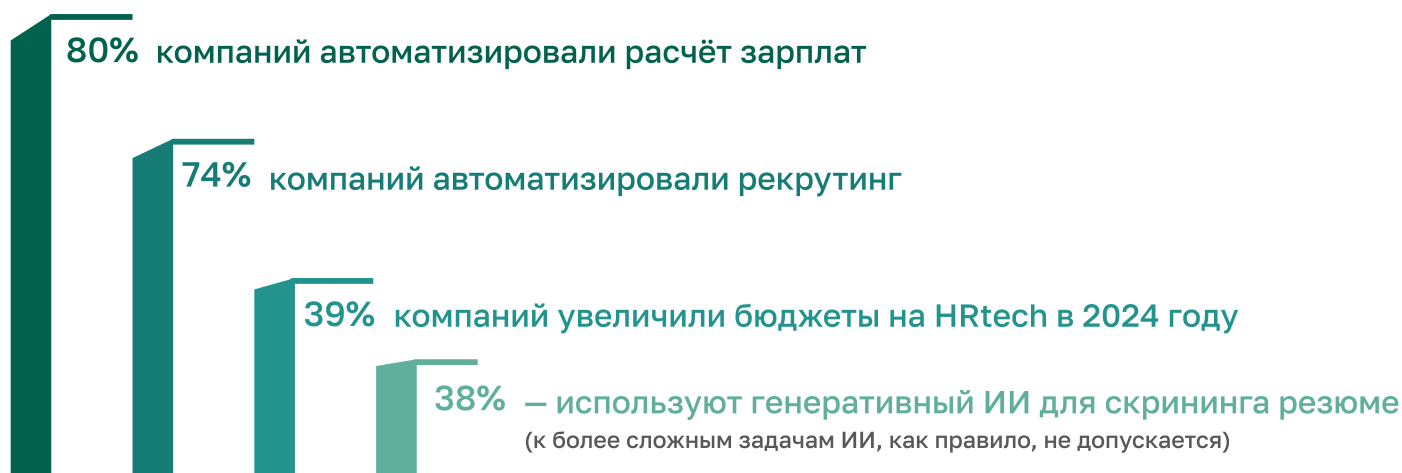
Прогноз на 2026-2027:

Искусственный интеллект продолжает входить в HR-практику, компании используют ИИ в своих HR-процессах, но пока это преимущественно точечные решения, а не системное применение. Наиболее распространенные области внедрения — массовые и рутинные HR-функции, в основном в подборе персонала, обучении и аналитике, администрировании.

К числу инструментов, набирающих популярность, относят:

- автоматизация скрининга резюме
- чат-боты для решения административных и рабочих вопросов
- систему аналитики, обрабатывающую входящие резюме и отклики

По оценке hh.ru, ситуация на российском рынке характеризуется следующими основными диспропорциями:



Сотрудники, тем временем, самостоятельно используют ИИ-инструменты, опережая корпоративные стратегии.

Ключевые вызовы для бизнеса:

43% компаний отмечают недоверие к ИИ, а сопротивляются изменениям сотрудники на всех уровнях, включая руководящий

В **40%** компаний недостаёт специалистов по работе с ИИ

ИИ часто применяется для рутинных задач, но не для аналитики и прогнозирования и не интегрируется в бизнес-процессы

Человекоцентричное управление ИИ

Суть и драйверы:

Растущие риски и опасения сотрудников требуют от HR участия в создании этических стандартов и гайдов по использованию ИИ.

Прогноз на 2026-2027:

HR станет ключевой функцией для внедрения этических принципов ИИ.

Хотя 2025 год может войти в историю как год, когда мир принял ИИ, все еще остается много неопределенности относительно его практической и профессиональной пользы, особенно в сфере управления персоналом. На данный момент ИИ представляет собой один из самых захватывающих сдвигов, с которыми когда-либо сталкивалась эта область, суля улучшение справедливости, расширение возможностей и помощь в принятии более взвешенных кадровых решений.

Однако многочисленные опросы выявляют, что сотрудники испытывают опасения по поводу точности ИИ, конфиденциальности личных данных и справедливости принимаемых алгоритмами решений. Подобные страхи способны подорвать вовлеченность и доверие.

Создание прозрачных, контролируемых и справедливых систем для снижения рисков предвзятости – одна из важнейших HR-задач.

- Регулярный аудит алгоритмов на наличие скрытых предубеждений.
- Обеспечение объяснимости решений ИИ (борьба с "черным ящиком").
- Сохранение человеческого контроля над итоговыми решениями.

ИИ может давать мощные аналитические данные, но последнее слово никогда не должно оставаться за ним. Его роль — структурировать данные, выявлять закономерности и давать рекомендации. Он никогда не сможет дать то необходимое человеческое суждение, которое вносит контекст, этическую перспективу и ответственность.

Итогом работы HR в этом направлении должен стать симбиоз человека и технологий, где ИИ усиливает человеческие способности, а не заменяет их. Вместо того чтобы воспринимать ИИ как угрозу, задача HR — превратить его в конкурентное преимущество, которое строится на доверии, этике и развитии людей.

Заключение: перезагрузка в эпоху перемен



Анализ трендов 2026-2027 годов рисует картину непростого периода для HR-сферы.

Экономическое давление, демографические вызовы и стремительная цифровизация формируют «идеальный шторм», который требует от компаний не просто адаптации, а фундаментальной пересборки подходов к управлению людьми.

Ключевой вывод:

Современная реальность окончательно стирает грань между операционной эффективностью и гуманизацией труда. Это не противоречие, а две стороны одной медали.

Повышение производительности через автоматизацию и борьба с издержками теперь невозможны без инвестиций в человеческий капитал — его удержание, переобучение и благополучие.



mphvostok.ru



t.me/mphvostok



+7 495 988 00 31

mph vostok