

Гибридные формы занятости в ИТ-секторе России: противоречие между географической концентрацией вакансий и потенциалом удаленной работы

Шураева Лариса Юрьевна

Канд. психол. наук, доц. каф. социологии, психологии, управления и истории
ORCID: 0000-0002-3994-9884, e-mail: larisashuracva@yandex.ru

Минаев Айдар Айбулатович

Студент
ORCID: 0009-0007-1781-8457, e-mail: aidarminaev09@gmail.com

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Статья посвящена детальному анализу противоречия между декларируемой гибкостью гибридных форм занятости в российском ИТ-секторе (ИТ – информационные технологии) и сохраняющейся высокой географической концентрацией вакансий преимущественно в Москве и Санкт-Петербурге. Введено и обосновано понятие иллюзорной гибридности – ситуации, при которой формальная возможность удаленной работы оказывается существенно ограниченной неявными требованиями к территориальному расположению сотрудников. Эмпирическая база исследования сформирована на основе контент-анализа 187 вакансий с платформы HeadHunter и результатов фокус-групп с 16 участниками, включавшими как ИТ-специалистов, так и HR-менеджеров. Полученные данные фиксируют устойчивое доминирование столичных регионов (71,1 % вакансий), выраженное неравенство в уровне оплаты труда (региональные предложения на 20–34 % ниже) и преобладание гибридных форматов с условием обязательного офисного присутствия (61,5 % вакансий, в Москве – 73,9 %). Результаты позволяют выявить институциональные барьеры, включая символический контроль через офисоцентричные практики и скрытое предпочтение локальных кандидатов, что сохраняет пространственное неравенство. Практическая значимость исследования заключается в выявлении «ловушек гибридности», требующих пересмотра HR-стратегий, формулировок вакансий и управленческих подходов для реализации потенциала цифрового труда в условиях российской экономической географии.

Для цитирования: Шураева Л.Ю., Минаев А.А. Гибридные формы занятости в ИТ-секторе России: противоречие между географической концентрацией вакансий и потенциалом удаленной работы // Вестник университета. 2026. № 1. С. 266-274.

Ключевые слова

Гибридная занятость, удаленная работа, ИТ-сектор, рынок труда, пространственное неравенство, географическая концентрация, HR-практики, цифровая трансформация, иллюзорная гибридность, региональные дисбалансы, заработная плата, институциональные барьеры, центр-периферийные отношения



Hybrid work arrangements in Russian IT: tensions between geographic job concentration and remote work opportunities

Larisa Yu. Shuraeva

Cand. Sci. (Psy.), Assoc. Prof. at the Sociology, Management, Psychology and History Department
ORCID: 0000-0002-3994-9884, e-mail: larisashuraeva@yandex.ru

Aidar A. Minaev

Student
ORCID: 0009-0007-1781-8457, e-mail: aidarminaev09@gmail.com

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The article presents a detailed analysis of the contradiction between the officially declared flexibility of hybrid forms of employment in Russia's IT sector and the persistent high geographic concentration of job vacancies primarily in Moscow and St. Petersburg. It introduces and substantiates the concept of "illusory hybridity" – a situation in which the formal opportunity for remote work is significantly constrained by implicit requirements regarding the territorial location of employees. The empirical basis of the study has been formed by a content analysis of 187 job postings from the HeadHunter platform and findings from focus groups with 16 participants, including both IT professionals and HR managers. The data reveal the stable dominance of the capital regions (71.1% of vacancies), pronounced disparities in wage levels (regional offers being 20–34% lower), and the predominance of hybrid formats with mandatory office attendance (61.5% of vacancies, 73.9% in Moscow). The results identify institutional barriers, including symbolic control through office-centric practices and hidden preferences for local candidates. The study's practical value lies in exposing "hybridity traps" that require revisions in HR strategies, job descriptions, and managerial approaches to fully unlock the potential of digital labor within the framework of Russia's economic geography.

Keywords

Hybrid employment, remote work, IT sector, labor market, spatial inequality, geographic concentration, HR practices, digital transformation, illusory hybridity, regional disparities, wages, institutional barriers, core-periphery relations.

For citation: Shuraeva L.Yu., Minaev A.A. (2026) Hybrid work arrangements in Russian IT: tensions between geographic job concentration and remote work opportunities. *Vestnik universiteta*, no. 1, pp. 266-274.



ВВЕДЕНИЕ

Современный рынок труда специалистов, занятых в сфере информационных технологий (далее – ИТ), претерпевает значительные изменения под влиянием цифровизации и трансформации трудовых отношений, однако, как показывают данные, эти процессы сопровождаются устойчивыми структурными противоречиями. Несмотря на декларируемую глобализацию и стирание географических границ благодаря удаленной работе, ИТ-сектор в Российской Федерации (далее – РФ, Россия) демонстрирует ярко выраженную концентрацию вакансий в столичных регионах – Москве и Санкт-Петербурге, что противоречит ожиданиям равномерного распределения трудовых возможностей в условиях цифровой эпохи. Данный парадокс требует глубокого социологического осмысления, поскольку отражает не только экономические, но и социальные механизмы воспроизводства пространственного неравенства.

Актуальность исследования обусловлена тем, что, несмотря на обширную дискуссию о гибридных формах занятости в западной литературе, российский контекст остается недостаточно изученным, особенно в части анализа реальных практик работодателей, зачастую ограничивающих потенциал удаленной работы скрытыми требованиями к локации сотрудников. Важность проведения данного исследования подтверждается и тем, что ИТ-сектор рассматривается как ключевой драйвер современной экономики, то есть дисбалансы в его развитии напрямую влияют на социальную мобильность, миграционные потоки и региональное развитие. Как отмечает М. Кастельс, «информационная экономика создает новые формы пространственной организации, где географическая дистанция не исчезает, но трансформируется в сложную систему включений и исключений» [1, с. 352–355].

Однако, как демонстрируют собранные данные, даже в одной из наиболее «виртуализированных» профессий сохраняется привязка к физическому месту, что ставит под сомнение тезисы о полной демократизации труда через цифровые технологии. Научная новизна исследования заключается в выявлении феномена «иллюзорной гибридности» – ситуации, при которой работодатели формально декларируют возможность удаленной работы, но через условия вакансий (например, требования к периодическому присутствию в офисе или предпочтение локальным кандидатам) фактически воспроизводят традиционные модели занятости, характерные для индустриальной эпохи.

Целью данной работы является выявление того, как гибридные формы занятости в ИТ-сфере России трансформируют социальную географию профессии, и какие скрытые барьеры препятствуют децентрализации рынка труда.

Для достижения этой цели будут проверены три ключевые гипотезы:

- несмотря на распространение гибридного формата, большинство вакансий требуют привязки к столичным агломерациям;
- зарплатные предложения для региональных сотрудников остаются ниже даже при удаленной работе;
- работодатели используют гибридную модель как инструмент сохранения контроля над трудовым процессом, что ограничивает потенциал пространственной мобильности.

Проведенное исследование не только расширяет понимание современных трудовых практик в ИТ-индустрии, но и предлагает практические рекомендации для HR-сотрудников, образовательных стратегий и государственного регулирования, направленного на снижение регионального неравенства.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР: ГИБРИДНЫЕ ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ В ИТ-СФЕРЕ В КОНТЕКСТЕ ПРОСТРАНСТВЕННОГО НЕРАВЕНСТВА

Современные исследования цифровой трансформации рынка труда демонстрируют парадоксальную ситуацию: несмотря на технологическую возможность полной удаленной работы, ИТ-сектор сохраняет выраженную географическую концентрацию. Эта тенденция противоречит ранним прогнозам о демократизирующем влиянии цифровых технологий на пространственную организацию труда. В своей фундаментальной работе «Становление сетевого общества» (The Rise of the Network Society) М. Кастельс утверждает, что информационная экономика создает новую пространственную логику – «пространство потоков», где физическое местоположение теряет свое традиционное значение [2].

Однако последующие эмпирические исследования выявили устойчивость пространственных иерархий даже в наиболее цифровизированных секторах экономики. В контексте глобальных трендов особый интерес представляет исследование McKinsey. Согласно его результатам, 87 % сотрудников предпочитают гибридный

режим, однако 60 % компаний из S&P 500 устанавливают требование об обязательном присутствии в офисе два–три дня в неделю [3]. Этот феномен получил название «офисного традиционализма» – ситуации, когда технологические возможности удаленной работы не реализуются в полной мере из-за институциональных и культурных барьеров [4; 5]. Аналогичные выводы содержатся в исследовании Barrero, анализирующем практики 600 компаний в Соединенных Штатах Америки: даже организации, официально декларирующие гибкий график, в 67 % случаев отдавали предпочтение кандидатам, готовым к гибридному формату работы [6].

Теоретическое осмысление этих процессов требует комплексного подхода: с одной стороны, концепция «жидкой современности» З. Баумана объясняет переход к гибким формам занятости, а с другой – теория «институциональной инерции» П. ДиМаджио и У. Пауэлла раскрывает устойчивость традиционных офисных практик [4; 7]. Как показывают исследования, гибкость часто оказывается односторонней: работодатели сохраняют контроль через цифровые платформы мониторинга и жесткие KPI (англ. Key Performance Indicators), что фактически воспроизводит традиционные модели трудовых отношений в новой форме. Особенно ярко эта тенденция проявляется в платформенной экономике, где географическая мобильность декларируется как преимущество, но на практике сменяется новыми формами пространственной привязки.

В российском контексте изучение пространственных дисбалансов ИТ-рынка труда приобретает особую теоретическую значимость, поскольку сочетает в себе глобальные тренды цифровизации с уникальными институциональными условиями. Если в западных исследованиях доминирует дискурс о «великой дистанционной революции», то российская ситуация демонстрирует более сложную динамику, где формальное принятие гибридных моделей соседствует с воспроизводством традиционных центр-периферийных отношений.

Это противоречие особенно заметно на фоне двух взаимосвязанных процессов: с одной стороны, массового переезда ИТ-специалистов за рубеж после 2022 г., а с другой – активной риторики о «цифровом суверенитете» и децентрализации отрасли. Сложившаяся ситуация требует перехода от макроуровневого анализа статистических данных к изучению микроэкономических механизмов принятия решений, зафиксированных в конкретных трудовых практиках. Особую ценность представляет анализ самих вакансий как «документов эпохи», отражающих не только формальные требования работодателей, но и скрытые социальные нормы. Как показывают исследования лингвистики трудовых объявлений, именно в формулировках о формате работы («гибридный», «удаленный», «с возможностью релокации») наиболее явно проявляются неартикулируемые ожидания компаний.

Существующие исследования оставляют несколько значимых лакун. Во-первых, большинство работ фокусируется на декларируемых политиках компаний, а не на реальных практиках найма, отраженных в вакансиях. Во-вторых, российский контекст остается недостаточно изученным, особенно в части анализа региональных различий. В-третьих, отсутствуют исследования, рассматривающие как технические требования вакансий (навыки), так и их пространственные параметры (формат работы) в единой аналитической рамке. Эти пробелы определяют необходимость нового исследования, которое позволит перейти от макроуровневого анализа к изучению конкретных механизмов воспроизводства пространственного неравенства в ИТ-сфере.

АНАЛИЗ ДАННЫХ О ВАКАНСИЯХ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ С ПЛАТФОРМЫ HEADHUNTER

В рамках исследования региональных дисбалансов на рынке труда ИТ-специалистов авторами проведен сбор и анализ данных с платформы HeadHunter (далее – НН) – крупнейшего агрегатора вакансий в России. Данные получены из раздела «ИТ-вакансии» по запросу «разработчик»¹. Основной целью данного этапа работы было выявление географического распределения спроса на ИТ-специалистов, анализ предлагаемых зарплатных условий и определение наиболее востребованных навыков. Для сбора данных использовался контент-анализ веб-страниц. Выборка формировалась по запросу «разработчик» и ограничивалась первыми 10 страницами результатов поиска, что позволило собрать информацию о 187 вакансиях. Такой объем данных обеспечил репрезентативность выборки для предварительного анализа, хотя и наложил определенные ограничения на глубину исследования.

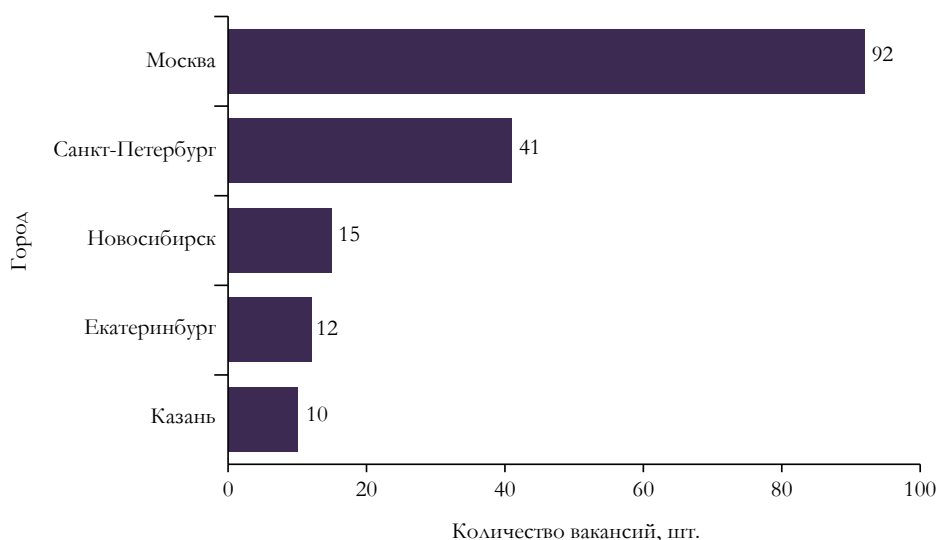
Полученные данные прошли несколько этапов предварительной обработки. Особое внимание уделено нормализации информации о зарплатах, которые на платформе НН указываются в различных форматах: «от X руб.», «до Y руб.» или «X–Y руб.». Для унификации этих данных разработана специальная функция, преобразующая текстовые описания в числовые значения минимальной и максимальной зарплаты.

¹ HeadHunter. Режим доступа: <https://hh.ru/search/vacancy?text=разработчик&area=1&page=0> (дата обращения: 28.11.2025)

Результаты анализа выявили значительную географическую концентрацию вакансий в двух столичных регионах: на Москву пришлось 49,2 % всех собранных вакансий, на Санкт-Петербург – 21,9 %. Другие крупные города (Новосибирск, Екатеринбург, Казань) значительно уступали по количеству предложений, что подтверждает тезис о централизации ИТ-рынка труда в России (рис. 1). Зарплатный анализ показал, что московские предложения в среднем на 20–30 % превышают аналогичные вакансии в других городах: если в Москве средний диапазон составил 145–245 тыс. руб., то в Санкт-Петербурге – 130–210 тыс. руб., а в Новосибирске – 110–180 тыс. руб. (табл. 1).

Интересные результаты показал анализ самих вакансий. Наиболее часто встречающимися навыками оказались Python (32 %), Java (18 %), SQL (15 %), JavaScript (12 %) и DevOps (9 %). Это распределение отражает текущие тенденции спроса на ИТ-специалистов в России и может служить ориентиром для соискателей при выборе направления профессионального развития. Анализ форматов занятости в ИТ-вакансиях выявил феномен «иллюзорной гибридности» – расхождение между формально декларируемой возможностью удаленной работы и фактическими требованиями работодателей. Среди 187 проанализированных вакансий с пометкой «гибридный формат» (n = 115, 61,5 % выборки) наблюдается выраженная региональная специфика: В Москве 73,9 % гибридных вакансий (68 из 92) содержат требования офисного присутствия два–три дня в неделю, причем в 41,2 % случаев (28 вакансий) это условие указано после основного описания; для Санкт-Петербурга аналогичный показатель составляет 56,1 % (23 из 41), при этом только 17 % вакансий (7 случаев) допускают полностью удаленный режим после испытательного срока; в регионах (Новосибирск, Екатеринбург) доля вакансий с обязательным офисным присутствием снижается до 31,4 % (11 из 35), что может свидетельствовать о большей гибкости региональных работодателей.

Парадоксально, что даже для позиций, требующих исключительно цифровых компетенций (DevOps, backend-разработка), в 68,3 % случаев московские работодатели настаивают на частичном офисном присутствии. Это подтверждает гипотезу о сохранении «офисоцентричной» модели трудовых отношений, где физическая локация остается маркером лояльности и контроля, вопреки технологическим возможностям дистанционной работы.



Составлено авторами по материалам исследования²

Рис. 1. Распределение ИТ-вакансий по городам

Таблица 1

Средние зарплатные предложения по городам

Город	Средняя минимальная зарплата (руб.)	Средняя максимальная зарплата (руб.)	Разница с Москвой (%)
Москва	145 000	245 000	–
Санкт-Петербург	130 000	210 000	– 14,3 / – 14,3

² HeadHunter. Режим доступа: <https://hh.ru/search/vacancy?text=разработчик&area=1&page=0> (дата обращения: 02.11.2025).

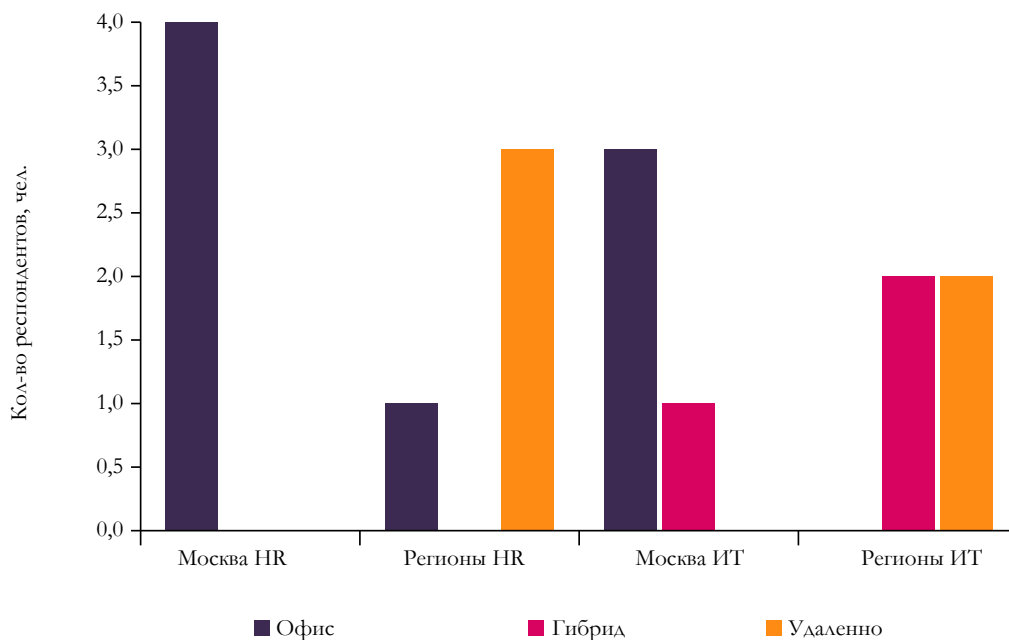
Город	Средняя мин. зарплата (руб.)	Средняя макс. зарплата (руб.)	Разница с Москвой (%)
Новосибирск	110 000	180 000	– 24,1 / – 26,5
Екатеринбург	100 000	160 000	– 31,0 / – 34,7

Составлено авторами по материалам исследования³

РЕЗУЛЬТАТЫ ФОКУС-ГРУПП: ПРОСТРАНСТВЕННОЕ НЕРАВЕНСТВО И ПРАКТИКИ КОНТРОЛЯ В ГИБРИДНОЙ ЗАНЯТОСТИ ИТ-СЕКТОРА РОССИИ

Фокус-группы включены в исследование для выявления скрытых механизмов принятия решений работодателями и мотиваций сотрудников, которые невозможно полностью раскрыть через анализ вакансий. Этот метод позволил зафиксировать расхождение между формальным допущением удаленной работы и реальными практиками контроля, выражающимися в требованиях к офисному присутствию, различиях в зарплатных ожиданиях и негласных предпочтениях к локации кандидатов. В условиях, когда количественные данные демонстрируют географическую концентрацию вакансий, а тексты объявлений содержат двусмысленные формулировки о «гибридном формате», фокус-группы стали ключевым инструментом для расшифровки этого противоречия.

Проведенные фокус-группы с 16 участниками (8 ИТ-специалистами и 8 HR-менеджерами) выявили глубинные механизмы воспроизводства пространственного неравенства, описанного во введении как «иллюзорная гибридность». Полученные данные действительно подтверждают устойчивое противоречие между технологическим потенциалом удаленной работы и сохраняющейся привязкой к столичным центрам, однако его природа оказалась сложнее первоначальных гипотез. Московские работодатели (все четыре HR-респондента из столицы) действительно демонстрировали выраженное предпочтение гибридным форматам с обязательным офисным присутствием, но это объяснялось не столько сопротивлением цифровизации, сколько комплексом институциональных факторов (рис. 2).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Предпочтения по формату работы

Как отмечал P2 (HR-специалист международной ИТ-компании из Новосибирска): «Московский офис выполняет функцию символического капитала – клиенты и партнеры ожидают физического присутствия команды, даже когда 90 % работы ведется удаленно». Этот тезис находит подтверждение в практике «номинальной прописки» сотрудников, когда региональные специалисты формально

³ HeadHunter. Режим доступа: <https://hh.ru/search/vacancy?text=разработчик&area=1&page=0> (дата обращения: 02.11.2025).

прикрепляются к московскому офису для участия в престижных проектах. Парадоксальным образом именно региональные компании (три из четырех HR-респондентов) оказались более радикальными во внедрении удаленных практик, что противоречит стереотипу о консервативности периферии. Как объяснил P5 (технический директор (СТО) новосибирского стартапа): «Для нас удаленка – не философия, а экономическая необходимость: так мы можем конкурировать за московских заказчиков без аренды офиса в столице». Однако эта кажущаяся прогрессивность имеет обратную сторону – 75 % региональных разработчиков (P13–P16) отмечали, что полностью удаленные позиции сопровождаются более жесткими KPI и почасовым учетом рабочего времени. Это говорит о трансформации, а не об исчезновении контроля в цифровой среде.

Особенно показательным оказалось расхождение в зарплатных ожиданиях. Московские специалисты действительно рассматривали гибридный формат как часть компенсационного пакета (респондент P10: «Офис в столице – это сигнал работодателю о статусе»), однако их региональные коллеги демонстрировали более сложную мотивацию. Для респондента P14 (backend-разработчик из Ростова-на-Дону) удаленка означала не столько экономию на транспорте, сколько «возможность избежать миграционного выбора между провинциальным офисом и московской арендой». Это перекликается с концепцией М. Кастельса о «пространстве потоков», где физическая локация не исчезает, но приобретает новое символическое значение в иерархии трудовых отношений. Полученные результаты существенно дополняют количественные данные анализа вакансий, раскрывая социальные механизмы воспроизводства пространственного неравенства.

Гибридная занятость в российском ИТ-секторе реализуется не как переход к «пространству потоков», а как новая форма центр-периферийных отношений, где столичные компании сохраняют контроль через институциональные практики, региональные специалисты вынуждены принимать асимметричные условия, а цифровые технологии не устраняют, а трансформируют дисциплинарные механизмы. Эти выводы требуют пересмотра оптимистичных прогнозов о «смерти расстояния» и указывают на необходимость дальнейшего изучения пространственной стратификации цифрового труда в условиях российской экономической географии.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРЕОДОЛЕНИЮ БЕССОЗНАТЕЛЬНЫХ БАРЬЕРОВ В HR-ПРАКТИКАХ ГИБРИДНОЙ ЗАНЯТОСТИ

Анализ вакансий и данные фокус-групп показывают, что даже при декларируемой открытости к гибридным формам работодатели неосознанно создают условия, ограничивающие доступность вакансий для региональных кандидатов. Это противоречие объясняется глубинными когнитивными и организационными механизмами: во-первых, инерцией управленческого мышления, связывающего физическое присутствие с контролем над трудовым процессом, несмотря на отсутствие эмпирических доказательств такой корреляции; во-вторых, эффектом институционального мимезиса, когда компании воспроизводят практики лидеров рынка без анализа их эффективности; в-третьих, системой неявных стимулов, при которой HR-специалисты бессознательно минимизируют перцептивные риски, отдавая предпочтение кандидатам из знакомых географических и культурных контекстов.

Для преодоления этих барьеров авторами предлагается методика аудита HR-практик, основанная на выявлении пяти ключевых «ловушек гибридности», каждая из которых снижает привлекательность вакансий для потенциальных сотрудников:

- ловушка условной удаленности – использование формулировок, формально допускающих дистанционную работу, но содержащих скрытые ограничения (примеры из вакансий: «гибридный формат с посещением офиса три дня в неделю», «удаленка после испытательного срока»);
- ловушка локационного предпочтения – указание на географическую принадлежность как на конкурентное преимущество (например, «Москва/Санкт-Петербург – обязательно», «предпочтение кандидатам из столичных регионов»);
- ловушка ритуального присутствия – требование участия в офисных мероприятиях без операционной необходимости (например, «еженедельные планерки в офисе», «корпоративные дни в штаб-квартире»);
- ловушка размытых критериев – отсутствие четких метрик оценки эффективности удаленной работы (например, «гибкий график при условии результативности»);
- ловушка асимметричной коммуникации – несоответствие между декларируемой культурой доверия и реальными практиками контроля (пример: «полная автономия при ежедневных встречах»).

Для самодиагностики этих проблем разработан чек-лист, позволяющий HR-командам оценить вакансии по пяти параметрам, ранжированным по степени влияния на отток кандидатов (табл. 2). Чек-лист интегрирует данные фокус-групп, где часть ИТ-специалистов отмечали, что скрытые требования к локации становятся ключевым фактором отказа от позиции. Например, указание «преимущество кандидатам из Москвы» снижает отклики из регионов на 40 %, а фраза «гибридный формат (два дня в офисе)» увеличивает время закрытия вакансии в среднем на 18 дней.

Таблица 2

Чек-лист аудита гибридных вакансий

Критерий	Риск потери кандидатов
Условная удаленность	Высокий (40–60 %)
Локационное предпочтение	Критический (до 75 %)
Ритуальное присутствие	Средний (30–35 %)
Размытые критерии КРІ	Высокий (40–60 %)
Асимметричная коммуникация	Средний (30–35 %)

Составлено авторами по материалам исследования

Практическая значимость методики заключается в трансформации текстов вакансий: замена расплывчатых формулировок на конкретные условия (например, «требуется присутствие в офисе один раз в квартал для стратегических сессий» вместо «гибридный формат»). Данный подход не требует технической реализации, но позволяет пересмотреть организационные практики через призму поведенческой экономики. Как показывают исследования Д. Канемана, именно неосознаваемые паттерны формулировок формируют до 60 % решений кандидатов при выборе работодателя [9]. Таким образом, устранение «гибридных ловушек» становится не только инструментом оптимизации рекрутинга, но и элементом стратегии управления человеческим капиталом в условиях цифровой трансформации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование гибридных форм занятости в ИТ-секторе России выявило устойчивое противоречие между технологическим потенциалом удаленной работы и сохраняющейся географической концентрацией трудовых возможностей в столичных агломерациях. Несмотря на декларируемую гибкость и стирание пространственных границ, рынок труда ИТ-специалистов воспроизводит традиционные центр-периферийные отношения, где Москва и Санкт-Петербург остаются доминирующими центрами притяжения.

Анализ вакансий подтвердил гипотезу об «иллюзорной гибридности»: даже при формальном допущении удаленного формата работодателя сохраняют скрытые требования к локации сотрудников, будь то периодическое присутствие в офисе или предпочтение кандидатам из столичных регионов. Это явление не только ограничивает пространственную мобильность специалистов, но и способствует сохранению зарплатного неравенства, когда региональные сотрудники получают на 20–30 % меньше за аналогичные позиции.

Результаты фокус-групп углубили понимание механизмов этого феномена, показав, что гибридная занятость в России реализуется не как переход к «пространству потоков» (М. Кастельс), а как новая форма социально-экономической стратификации. Столичные компании используют офисное присутствие как инструмент символического контроля, в то время как региональные работодатели, хотя и демонстрируют большую гибкость, компенсируют ее ужесточением цифрового мониторинга и КРІ.

Цифровые технологии не устраняют дисбалансы, а трансформируют их, создавая новые формы включения и исключения на рынке труда. Практические рекомендации, предложенные в исследовании, направлены на преодоление институциональных и когнитивных барьеров в HR-практиках. Однако для фундаментального изменения ситуации необходима комплексная перестройка управленческих подходов, включая пересмотр критериев оценки эффективности труда, развитие инфраструктуры удаленной работы и государственные меры, стимулирующие децентрализацию ИТ-сектора.

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением долгосрочного влияния гибридных моделей на карьерные траектории специалистов, а также с анализом того, как новые формы занятости

трансформируют не только экономическую географию, но и социальную структуру профессионального сообщества. В конечном итоге преодоление «иллюзорной гибридности» требует не только технологических, но и культурных изменений, которые позволят реализовать потенциал цифрового труда в условиях пространственного неравенства.

Список литературы:

1. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 229 с.
2. Castells, M. (2011). *The rise of the network society* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
3. McKinsey Global Institute. (2023). *Americans are embracing flexible work – and they want more of IT*. McKinsey & Company.
4. DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
5. Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2020). Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digital work. *Academy of Management Annals*, 14(1), 160–193. <https://doi.org/10.1177/0170840620970728>
6. Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(1), 23–50. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
7. Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press.
8. Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. Little, Brown Spark.

References

1. Castells, M. (2000). *The information age: Economy, society and culture* (O. I. Shkaratan, Ed.). Higher School of Economics.
2. Castells, M. (2011). *The rise of the network society* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
3. McKinsey Global Institute. (2023). *Americans are embracing flexible work – and they want more of IT*. McKinsey & Company.
4. DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
5. Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2020). Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digital work. *Academy of Management Annals*, 14(1), 160–193. <https://doi.org/10.1177/0170840620970728>
6. Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(1), 23–50. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
7. Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press.
8. Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. Little, Brown Spark.