

Российский рынок труда: эпоха дефицита кадров

О.Б. Ямбаева^a, Н.Ю. Копылова^b, А.Д. Федотов^c

Байкальский государственный университет, ул. Ленина, 11, Иркутск, Россия.

^a yambaeva.oksana@mail.ru, ^b payanata@mail.ru, ^c usgtab2@gmail.com

^a <https://orcid.org/0009-0008-4578-1601>, ^b <https://orcid.org/0009-0002-0408-5462>,

^c <https://orcid.org/0009-0005-7110-4039>

Статья поступила 29.04.2026, принята 20.05.2026

Проанализировано современное состояние российского рынка труда в условиях нарастающего структурного дефицита кадров. Рассмотрены официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики и мониторинга предприятий Банка России. Выявлены ключевые характеристики кадрового кризиса: отраслевая универсальность, качественный разрыв компетенций и географическая асимметрия распределения трудовых ресурсов. Изучено влияние демографических «ножниц» (выход на пенсию многочисленного поколения при вступлении в трудоспособный возраст малочисленного поколения 1990-х годов) на долгосрочную динамику предложения труда. Определено, что дополнительными факторами обострения дефицита выступают мобилизационные процессы, перераспределение кадров в оборонно-промышленный комплекс и трансформация трудовых ценностей молодого поколения. Выявлен рост запроса на гибкие формы занятости, баланс между работой и личной жизнью, а также на осмысленность труда среди молодых специалистов. Показано, что естественная убыль населения усиливает структурный дисбаланс на рынке труда, а снижение численности молодёжи ограничивает возможности восполнения кадрового дефицита. Установлено, что следствием кадрового голода становится опережающий рост заработных плат относительно производительности труда, что создаёт устойчивое инфляционное давление. Обоснована необходимость комплексного подхода к решению проблемы, включающего HR-трансформацию компаний (переход к человекоцентричной модели управления, инвестиции в удержание и развитие персонала) и системные меры государственной поддержки (стимулирование трудовой мобильности, реформа профессионального образования, таргетированная миграционная политика). Представлены прогнозные оценки сохранения дефицита кадров на горизонте 5–7 лет и ключевые направления адаптации бизнеса и государства к новой реальности рынка труда.

Ключевые слова: структурный дефицит кадров; рынок труда; кадровый кризис; разрыв компетенций; демографические ножницы; HR-трансформация; рынок кандидата; географическая асимметрия.

The Russian labor market: the era of personnel scarcity

O.B. Yambaeva^a, N.Yu. Kopylova^b, A.D. Fedotov^c

Baikal State University; 11, Lenin St., Irkutsk, Russia

^a yambaeva.oksana@mail.ru, ^b payanata@mail.ru, ^c usgtab2@gmail.com

^a <https://orcid.org/0009-0008-4578-1601>, ^b <https://orcid.org/0009-0002-0408-5462>,

^c <https://orcid.org/0009-0005-7110-4039>

Received 29.04.2026, accepted 20.05.2026

The current state of the Russian labor market under conditions of growing structural personnel shortage has been analyzed. Official statistical data from the Federal State Statistics Service and the Bank of Russia enterprise monitoring have been examined. Key characteristics of the personnel crisis have been identified: sectoral universality, qualitative competence gap, and geographical asymmetry in the distribution of labor resources. The impact of demographic "scissors" (retirement of a large generation while a small generation born in the 1990s enters working age) on the long-term dynamics of labor supply has been studied. It has been determined that additional factors exacerbating the shortage include mobilization processes, redistribution of personnel to the defense-industrial complex, and transformation of labor values among the younger generation. A growing demand for flexible forms of employment, work-life balance, and meaningful work among young professionals has been identified. It has been shown that natural population decline intensifies the structural imbalance in the labor market, and the reduction in the number of young people limits the possibilities for replenishing the personnel shortage. It has been established that the consequence of personnel shortage is an outpacing growth of wages relative to labor productivity, creating sustained inflationary pressure. The necessity of a comprehensive approach to solving the problem has been substantiated, including HR transformation of companies (transition to a human-centric management model, investment in personnel retention and development) and systemic government support measures (stimulating labor mobility, reforming vocational education, targeted migration policy). Forecast estimates of the persistence of personnel shortage over a 5–7-year horizon and key directions for adaptation of business and the state to the new labor market reality have been presented.

Keywords: structural shortage of personnel; labor market; personnel crisis; competence gap; demographic scissors; HR transformation; candidate market; geographical asymmetry.

Введение. Современный российский рынок труда переживает фундаментальные изменения, которые носят не циклический, а системный структурный характер [7]. По данным Росстата, количество открытых вакансий в целом по экономике устойчиво превышает число официально зарегистрированных безработных [5]. Индекс VNI (соотношение вакансий к резюме) на ведущих рекрутинговых платформах достигает рекордных значений, демонстрируя, что сегодня на одного активного соискателя в отдельных отраслях может приходиться до 3–5 предложений о работе [13].

Особенность текущей ситуации заключается в тотальном распространении кадрового дефицита, который приобрёл три ключевые характеристики:

1. Отраслевая универсальность. Дефицит наблюдается не только в высокотехнологичных отраслях, таких как IT и инженерия, где борьба за таланты была традиционно высокой, но и в фундаментальных, традиционных секторах – промышленности, здравоохранении, строительстве, транспорте и сфере услуг. Это указывает на то, что проблема вызвана не ростом отдельных отраслей, общими для экономики демографическими и структурными причинами.

2. Качественный дисбаланс. Кризис проявляется не только в нехватке «рук», но и в остром дефиците конкретных компетенций. Быстрое технологическое обновление и трансформация бизнес-моделей приводят к тому, что спрос на специалистов с узкими цифровыми и гибридными навыками значительно опережает способность системы образования и рынка труда своевременно на него реагировать. Возникает «разрыв компетенций», когда у соискателей нет тех навыков, в которых остро нуждаются работодатели. Глобальные технологические сдвиги, связанные с автоматизацией и появлением новых задач, фундаментально меняют структуру спроса на труд, увеличивая разрыв между требуемыми и имеющимися компетенциями [15]. Как отмечается в зарубежных исследованиях, поляризация рынка труда и изменение содержания рабочих мест создают новые вызовы для систем профессиональной подготовки [16].

3. Географическая асимметрия. Проблема усугубляется её пространственным неравенством. Кадровый голод особенно остро ощущается не только в столичных агломерациях, но и в регионах, где предложение качественной рабочей силы исторически отставало. Согласно данным сборника «Регионы России. Социально-экономические показатели», дифференциация регионов по уровню обеспеченности трудовыми ресурсами продолжает усиливаться [3]. Это создаёт замкнутый круг: бизнес не может активно развиваться в регионах из-за нехватки кадров, а квалифицированные специалисты не хотят переезжать туда, где нет интересных карьерных перспектив и развитой инфраструктуры.

Это указывает на то, что данная проблематика перестала быть точечной и превратилась в общенациональный вызов [19], который напрямую влияет на экономическую безопасность страны, а также темпы технологического развития и социальную стабильность. Данная ситуация требует конкретных мер от государства, а также комплексного понимания и безотлагательных системных решений на уровне стратегического партнерства между государством, бизнесом и образовательными институтами.

Методологическую базу для исследования составили методы анализа и синтеза, метод статистического анализа, а также метод графической интерпретации данных. Информационной базой являются официальные статистические данные федеральной службы государственной статистики (Росстат), аналитические обзоры Банка России, а также труды отечественных учёных в области демографии и экономики труда

Российский рынок труда: эпоха дефицита кадров. Структурный дефицит кадров в России: вызовы новой реальности и контуры адаптации. Текущий кадровый кризис в России – это не краткосрочный дисбаланс, вызванный циклическими экономическими колебаниями. Это – новая долгосрочная реальность, структурный и демографический по своей природе феномен. Его корни уходят глубоко в демографические волны прошлого, структурные перекосы в экономике и глобальные изменения в ценностях и поведении работников. Подходы, работавшие в эпоху «рынка работодателя», когда предложение труда превышало спрос, сегодня оказались не просто неэффективными, но и контрпродуктивными. Успех в новых условиях будет определяться способностью и бизнеса, и государства к стратегическому переосмыслению всей системы управления человеческими ресурсами.

Демографическая яма и миграционные тренды. Ключевым и наиболее инерционным фактором кадрового кризиса является демографическая ситуация. По состоянию на 1 января 2024 года, в регионах наблюдается естественная убыль населения, когда смертность превышает рождаемость. Это подтверждается исследованиями В.Н. Архангельского и его коллег, которые отмечают тенденции в большинстве регионов России [1]. На рынок труда сегодня выходит малочисленное поколение, рождённое в демографически неблагополучные 1990-е годы. Как отмечается в исследованиях по демографии, подобные структурные сдвиги в половозрастной пирамиде населения неизбежно приводят к долгосрочным дисбалансам на рынке труда [2]. Влияние демографического перехода на экономический рост и рынок труда является предметом активных международных исследований [17]. Одновременно с этим трудоспособный возраст массово покидает многочисленное поколение «бэби-бумеров» (рожденных в 1950–60-е годы). Эти «демографические ножницы» создают объективный, ничем не восполняемый разрыв в численности экономически активного населения. Даже стопроцентная занятость молодёжи не в состоянии компенсировать массовый уход опытных специалистов на пенсию. Этот тренд будет лишь усиливаться в ближайшее десятилетие, закладывая фундамент долгосрочного структурного дефицита. Особенности функционирования российского рынка труда в условиях новой экономической реальности подробно проанализированы в работе Т.Г. Храмцовой [10].

Данный тренд был резко усилен и структурно искажён текущей геополитической обстановкой. Мобилизация и активный набор на контрактную службу в рамках СВО привели к прямому изъятию с рынка труда сотен тысяч трудоспособных мужчин, значительная часть которых была занята в реальном секторе экономики – в промышленности, строительстве, на транспорте и в сельском хозяйстве.

Беспрецедентный рост госзаказа и мобилизация оборонно-промышленного комплекса (ОПК) создали мощный центр притяжения кадров. Оборонные предприятия, работающие в режиме повышенной интенсивности, абсорбировали огромное количество квалифицированных рабочих, инженеров и технологов, предложив конкурентоспособные зарплаты и социальные пакеты. Это спровоцировало «переток» ценных специалистов из смежных гражданских отраслей (машиностроения, приборостроения, автомобилестроения), усугубив кадровый голод в них. Особенно остро проблема нехватки трудовых ресурсов проявляется на промышленных предприятиях, где дефицит квалифицированных кадров сдерживает наращивание производства [12].

Как следствие, изначально сложная демографическая тенденция была экстремально обострена действием двух новых факторов: прямым сокращением предложения труда из-за мобилизации и резким ростом спроса на кадры со стороны оборонного сектора. Этот комплексный дисбаланс закладывает фундамент долгосрочного и глубокого структурного дефицита, выходящего далеко за рамки традиционных экономических циклов. Исторический минимум безработицы в России, представленный на рис. 1, отражает не столько экономический рост, сколько структурный коллапс рынка труда, вызванный демографическими «ножницами», изъятием рабочей силы в результате мобилизации и перераспределением кадров в оборонный сектор, что создало искусственный дефицит при сокращении экономически активного населения. По данным Федеральной службы государственной статистики, уровень безработицы достиг минимальных значений за всю историю наблюдений [4].

государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	3 094,1	3 049,4	13,5	31,1	98,1
образование	4 949,3	4 646,5	233,0	69,8	101,0
деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	3 908,3	3 717,5	96,2	94,7	99,9
деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	757,4	686,0	40,4	31,1	92,6
из них:					
деятельность творческая, деятельность в области искусства и организации развлечений	294,3	262,9	18,9	12,4	101,6
деятельность библиотек, архивов, музеев и прочих объектов культуры	212,7	204,9	5,0	2,8	99,3
деятельность в области спорта, отдыха и развлечений	235,6	203,6	16,2	15,8	78,4
предоставление прочих видов услуг	111,3	90,4	6,7	14,2	105,3

Безработица. В феврале 2024 г. 2,1 млн человек в возрасте 15 лет и старше классифицировались как безработные (в соответствии с методологией Международной Организации Труда).

Уровень безработицы населения в возрасте 15 лет и старше в феврале 2024 г. составил 2,8% (без исключения сезонного фактора).

Источник: rosstat.gov.ru

201

Рис. 1. Уровень безработицы в Российской Федерации, % к экономически активному населению

Экономика России переживает сложный процесс трансформации, который порождает острый дисбаланс между спросом на труд и его предложением. Бурное развитие цифрового сектора, сферы IT и телекоммуникаций создаёт огромный спрос на высококвалифицированных инженеров, программистов и аналитиков данных. При этом традиционные сектора, такие как обрабатывающая промышленность или сельское хозяйство, сталкиваются с оттоком кадров и не могут предложить конку-

рентоспособные условия. Усугубляет проблему системный разрыв между высшим и средним специальным образованием и реальными потребностями бизнеса. Выпускники вузов часто обладают теоретическими знаниями, но не имеют практических компетенций, востребованных на современном производстве или в цифровой экономике. Миграционные процессы выступают в роли катализатора кадрового кризиса. В последние годы страна столкнулась с оттоком части высококвалифицированных специалистов, что создало вакуум в критически важных для технологического развития отраслях. Параллельно с этим усиливается внутренняя миграция: происходит концентрация наиболее мобильного и активного человеческого капитала в нескольких крупнейших агломерациях – Москве, Санкт-Петербурге, городах-миллионниках. Регионы, особенно малые и средние города, а также сельская местность, испытывают «кадровое обезлюдивание», сталкиваясь с острейшим дефицитом кадров в социальной сфере, на производстве и в инфраструктурных отраслях.

Произошёл глубинный сдвиг в системе трудовых мотиваций и ценностей, особенно среди молодого поколения. На смену традиционным приоритетам – стабильности и высокой заработной плате – приходит запрос на гибкость, баланс между работой и личной жизнью, возможность удалённой или гибридной занятости, а также на осмысленность и социальную значимость труда. Широкое распространение получают альтернативные формы занятости – самозанятость, фриланс, предпринимательство.

Экономические издержки и смена парадигмы на рынке труда. На макроэкономическом уровне хронический дефицит кадров выступает в роли «тормоза» экономического роста. Компании физически не могут наращивать объёмы производства и оказывать услуги в желаемом объёме из-за нехватки сотрудников, что напрямую сдерживает рост ВВП. Вторым ключевым следствием является «зарплатная инфляция». В условиях острой конкуренции за таланты компании вынуждены постоянно повышать уровень вознаграждения, чтобы удержать своих сотрудников и привлечь новых. Проблемы удержания и мотивации персонала в условиях кадрового голода становятся ключевыми для большинства российских компаний [9]. Рост фонда оплаты труда (ФОТ) опережает рост производительности, что создаёт устойчивое инфляционное давление издержек и подрывает ценовую конкурентоспособность отечественных товаров и услуг. Анализ ОЭСР показывает, что устойчивость рынков труда в условиях макроэкономической нестабильности во многом зависит от способности бизнеса адаптировать модели занятости и системы оплаты труда [20].

На уровне отдельной компании дефицит кадров порождает целый спектр операционных рисков. Во-первых, страдает качество продукции и клиентского сервиса. Недокомплектованные отделы и перегруженные сотрудники не в состоянии поддерживать высокие стандарты, что ведёт к падению лояльности клиентов и репутационным потерям. Во-вторых, возникает риск «выгорания» ключевых специалистов, которые вынуждены брать на себя повышенную нагрузку для закрытия «кад-

ровых дыр». Это приводит к росту заболеваемости, падению мотивации и, в конечном счёте, к увольнению самых ценных кадров, создавая порочный круг.

Мы являемся свидетелями исторической смены парадигмы. Российский рынок труда окончательно перешел от модели «рынка работодателя», где власть была сосредоточена в руках компании, к модели «рынка кандидата». Рассмотрим официальные данные Банка России, представленные на рис. 2 [6].

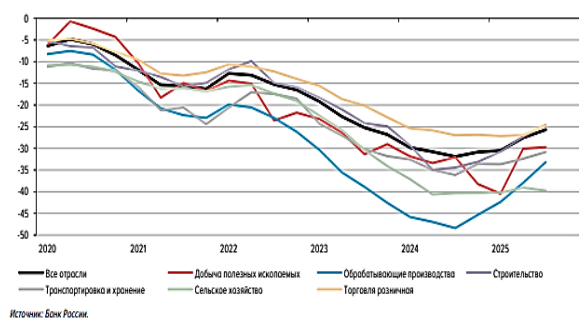


Рис. 2. Оценки обеспеченности предприятий работниками (баланс ответов, п., с., к.)

В этой новой реальности кандидат становится «покупателем», который обладает широким выбором и диктует свои условия. Работодатель превращается в «продавца», который должен активно привлекать, удивлять и доказывать свою привлекательность. В свою очередь, это требует коренной перестройки всех бизнес-процессов – от рекрутинга и адаптации до корпоративной культуры и систем мотивации.

Кадровый кризис усугубляет проблему социально-экономического неравенства. На одном полюсе находятся высококвалифицированные специалисты в дефицитных профессиях (ИТ, инженерия, финансы), чьи доходы растут опережающими темпами. На другом – работники с низкой квалификацией или занятые в непрестижных, но социально значимых отраслях (например, образование и здравоохранение в регионах). Зарплаты в этих сферах растут медленнее, что усиливает разрыв в доходах. «Кадровый голод» в социальной сфере угрожает качеству и доступности базовых общественных благ для широких слоёв населения, создавая риски социальной напряженности.

Анализ отраслевой и территориальной дифференциации кадрового дефицита. Для более глубокого понимания масштабов происходящей трансформации необходимо обратиться к детальному анализу распределения вакантных рабочих мест и структуры дефицита по отраслевому и территориальному разрезам. Данные мониторинга предприятий Банка России и Росстата указывают на то, что структурный кризис носит не фрагментарный, а тотальный характер, пронизывая все уровни экономической иерархии, однако его проявления в различных секторах имеют специфику.

В отраслевом разрезе наиболее ярко выражен перекося в сторону реального сектора экономики и инфраструктурных отраслей. Индекс напряжённости на рынке труда (соотношение числа вакантных рабочих мест к числу безработных) достиг значений, превышающих порог 2,0 в ряде ключевых отраслей. Это означает, что на одного

официально зарегистрированного безработного приходится более двух открытых вакансий. Наибольший острый дефицит кадров фиксируется в обрабатывающей промышленности, строительстве и транспорте. В частности, в сегменте строительства, который является драйвером инфраструктурных проектов, нехватка рабочей силы достигает критических 20–25 % от требуемой численности. Это является прямым следствием низкой привлекательности отрасли для молодёжи, сочетающейся с высокой физической интенсивностью труда и специфическими условиями работы.

Дефицит квалифицированных рабочих специальностей (сварщиков, токарей, фрезеровщиков, операторов станков с ЧПУ) в промышленности превратился в «узкое горлышко», ограничивающее темпы импортозамещения и модернизации производственных мощностей. Если ещё пять лет назад компании могли закрывать потребность в рабочем персонале за счёт притока мигрантов из стран Центральной Азии, то сегодня, на фоне логистических проблем и изменения миграционной политики, этот канал работает с перебоями. Более того, оборонно-промышленный комплекс (ОПК), предлагая более высокие ставки и социальные гарантии, осуществляет «вымывание» кадров из гражданских отраслей машиностроения и металлургии, парализуя производственные цепочки смежных предприятий.

Параллельно наблюдается трансформация спроса в сфере услуг. Если в сегментах массового ритейла дефицит обусловлен высокой текучестью кадров и относительно невысокой заработной платой, то в ИТ-секторе, телекоммуникациях и финансовой сфере проблема кроется в «войне за таланты» за узкопрофильных специалистов. Специфика нынешнего этапа заключается в том, что конкуренция за кадры развернулась не только между компаниями внутри одной отрасли, но и между отраслями с разным уровнем технологического развития. Промышленные предприятия вынуждены конкурировать с ИТ-корпорациями и логистическими гигантами, предлагая сопоставимые уровни доходов, что существенно удорожает себестоимость конечной продукции и искажает структуру экономики.

Территориальный анализ распределения трудовых ресурсов подтверждает тезис о нарастающей географической асимметрии. Кадровый дефицит наиболее остро проявляется в регионах-донорах, ориентированных на сельское хозяйство и ресурсодобывающую промышленность (Сибирь, Дальний Восток, части Нечерноземья), а также в моногородах. Здесь фиксируется не только отток молодёжи в мегаполисы, но и снижение качества трудового потенциала оставшегося населения. Статистика показывает устойчивую тенденцию к концентрации наиболее активных трудовых ресурсов (возрастная группа 25–40 лет) в Москве, Санкт-Петербурге и крупных агломерациях (Казань, Екатеринбург, Новосибирск). В регионах-лидерах предложение труда в ряде сфер превышает спрос, что ведёт к снижению отдачи от образования (дипломированные специалисты вынуждены работать в сферах, не требующих квалификации), тогда как в периферийных регионах бизнес вынужден сворачивать деятельность из-за невозможности укомплектовать штат. Особого внимания заслуживает качественный анализ структуры безработицы. Несмотря

на рекордно низкие показатели общей безработицы (на уровне исторических минимумов), сохраняется значительный контингент граждан, не занятых в экономике, но обладающих либо устаревшими компетенциями, либо не соответствующими рыночным запросам квалификациями. Статистика указывает на рост доли длительно безработных, чьи навыки стали невостребованы в силу технологических изменений. Это свидетельствует о том, что рынок труда в значительной степени «самоочистился» от доступных предложений труда, и оставшиеся вакансии требуют либо высокой квалификации, которую невозможно быстро получить, либо готовности к тяжёлым условиям труда (вахтовый метод, вредные производства), за которые рынок вынужден платить «инфляционную» надбавку.

Таким образом, анализ данных свидетельствует о том, что мы имеем дело не с временной конъюнктурной нехваткой, а с фундаментальным сдвигом баланса спроса и предложения труда, который имеет устойчивую тенденцию к углублению в ближайшие годы. Ситуация усугубляется тем, что традиционные рычаги регулирования (рост зарплат) перестают работать как стимул к труду в условиях насыщения базовых потребностей населения и смены ценностных ориентиров.

Стратегии для компаний (HR-трансформация) и меры государственной поддержки. Для успешной адаптации организациям необходимо провести глубокую HR-трансформацию, сосредоточившись на следующих направлениях:

1. Пересмотреть систему вознаграждения, так необходимо уйти от окладной части к гибким системам вознаграждения, включающим переменные бонусы, опционы для ключевых сотрудников, комплексный социальный пакет (ДМС, страхование, программы питания и отдыха). Зарплата должна быть не статьёй экономии, а инвестицией в стабильность бизнеса.

2. Инвестиции в развитие: самый надёжный способ закрыть кадровый голод – «вырастить» специалиста внутри компании. Приоритетом должны стать программы повышения квалификации и переобучение смежным профессиям. Это не только решает проблему дефицита, но и повышает лояльность персонала.

3. Развитие бренда работодателя: борьба за таланты ведётся в информационном поле. Компания должна активно формировать свой имидж как привлекательного работодателя через соцсети, профильные сообщества, участие в отраслевых мероприятиях и реализацию ярких hr-брендовых кампаний.

4. Автоматизация и цифровизация: технологии – ключевой союзник в борьбе с дефицитом. Внедрение роботизации процессов (RPA), искусственного интеллекта для анализа данных и систем управления позволяет высвободить сотрудников от рутинных операций и перенаправить их на решение более сложных и творческих задач. Зарубежный опыт управления персоналом в условиях рыночной неопределённости подтверждает эффективность инвестиций в развитие сотрудников и построение долгосрочных трудовых отношений [18].

5. Государство должно выступать не регулятором, а фасилитатором процессов адаптации, создавая благоприятную институциональную среду.

6. Стимулирование трудовой мобильности: развитие программ поддержки переезда (подъёмные, льготная ипотека, предоставление служебного жилья) в регионы, испытывающие острый дефицит кадров, в приоритетные для развития отрасли.

7. Реформа системы образования и профподготовки: необходима глубокая интеграция бизнеса в образовательный процесс: создание корпоративных кафедр, расширение программ целевого обучения, развитие современной системы среднего профессионального образования (колледжей) на основе реальных профстандартов.

8. Таргетированная миграционная политика: создание упрощённых и понятных механизмов для привлечения квалифицированных иностранных специалистов по дефицитным профессиям, с одновременной программой их социокультурной адаптации.

9. Стимулы для старшего поколения: разработка программ, поощряющих продолжение трудовой деятельности после выхода на пенсию: гибкие графики, программы менторства, налоговые льготы для работающих пенсионеров и для компаний, их нанимающих. Как показывают исследования, компании, инвестирующие в человеческий капитал и трансформацию HR-процессов, получают устойчивое конкурентное преимущество [11]. Вопросы привлечения иностранной рабочей силы как одного из инструментов смягчения кадрового дефицита подробно рассматриваются в современных исследованиях [8].

Выводы. Дефицит кадров в России – это не временная трудность, а новая константа, структурная особенность рынка труда на долгосрочную перспективу. Его причины носят глубокий демографический, экономический и социальный характер.

1. Проблема является системной, и её решение не под силу отдельно взятым компаниям или ведомствам. Требуется скоординированные, совместные усилия бизнеса, образовательных учреждений и государства, объединённых общей стратегической целью.

2. В новой реальности конкурентное преимущество компаний будет определяться не столько капиталом или технологиями, сколько способностью привлекать, развивать и удерживать таланты. Компании, которые быстрее адаптируются, инвестируя в человеческий капитал, автоматизацию и корпоративную культуру, получают решающее превосходство.

Прогноз: давление на рынок труда, вызванное демографическими факторами, сохранится как минимум на протяжении следующего десятилетия (5–7 лет). Прогнозные оценки, представленные в работе А.В. Кашепова, подтверждают сохранение напряжённости на рынке труда в среднесрочной перспективе [14]. Это означает, что эпоха дефицита кадров – это надолго. Ключевая рекомендация: необходим решительный переход от реактивной тактики «латания кадровых дыр» к проактивной стратегии управления талантами и построения гибкой, устойчивой и адаптивной кадровой модели. Эта модель должна быть основана на непрерывном обучении, технологической поддержке и глубокой персонализации отношений с сотрудником.

Эпоха дефицита кадров – это, безусловно, серьёзнейший вызов для российской экономики. Однако в этом

вызове скрыта и колоссальная возможность. Она заключается в стимулировании давно назревшей «перезагрузки» всей системы трудовых отношений. Кризис заставляет нас двигаться в сторону более эффективной,

технологичной, инновационной и, что крайне важно, человеко-ориентированной экономики. Это шанс создать рынок труда, где ценность человека, его компетенций и потенциала будет признана по-настоящему, что станет основой для устойчивого развития страны в XXI веке.

Литература

1. Демченко С.К., Волошин А.В., Демченко О.С., Кобзева Д.А. Анализ российского рынка труда в современных условиях // Экономика и управление инновациями. 2025. № 2. С. 15–23. DOI: 10.26730/2587-5574-2025-2-15-23.
2. Социально-экономическое положение Российской Федерации в 2024 году [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11110/document/> (дата обращения: 12.04.2025).
3. Прохорова Ю.Е., Котова А.А., Икоева М.С. Ключевые тенденции на рынке труда современной России // Проблемы современной экономики. 2025. № 2 (94). С. 86–90.
4. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and New Tasks: How Technology Changes Labor Demand // Journal of Economic Perspectives. 2019. Vol. 33. № 2. P. 3–30. DOI: 10.1257/jep.33.2.3.
5. Autor D.H. Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation // Journal of Economic Perspectives. 2015. Vol. 29. № 3. P. 3–30. DOI: 10.1257/jep.29.3.3.
6. Регионы России. Социально-экономические показатели [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 10.10.2025).
7. ILO. World Employment and Social Outlook: Trends 2024. Geneva: International Labour Office; 2024. 184 p.
8. Архангельский В.Н., Иванова А.Е., Рыбаковский Л.Л. Демографическая политика. Оценка результативности. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт; 2024. 251 с.
9. Ионцев В.А., Саградов А.А. Введение в демографию. 2-е изд., испр. и доп. М.: ТЕИС, Экономический факультет МГУ; 2003. 640 с.
10. Bloom D.E., Canning D., Sevilla J. Demographic Transition and Economic Growth // IMF Staff Papers. 2003. Vol. 50. P. 130–157.
11. Храмова Т.Г. Российский рынок труда в условиях новой реальности: особенности и тенденции // Вестник НГУЭУ. 2025. № 3. С. 37–49. DOI: 10.34020/2073-6495-2025-3-037-049.
12. Абденова М.А., Кельчевская Н.Р. Проблемы нехватки трудовых ресурсов на промышленных предприятиях РФ // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов XIX Международной конференции. Екатеринбург: Издательский Дом «Ажур»; 2025. С. 217–220.
13. Росстат. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: rosstat.gov.ru (дата обращения: 10.10.2025).
14. Козлова Е.П., Завьялова Е.А., Гущина А.С. Проблемы удержания и мотивации персонала в условиях кадрового дефицита // Управленческий учёт. 2025. № 11. URL: <http://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/5592> (дата обращения: 19.04.2026).
15. OECD. OECD Employment Outlook 2024: Labour Market Resilience in a Changing World. Paris: OECD Publishing; 2024. 256 p. DOI: 10.1787/19991266.
16. Мониторинг предприятий: оценки, ожидания, комментарии 2025 [Электронный ресурс] / Банк России. М.; 2025. URL: <https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59322/1025.pdf> (дата обращения: 12.10.2025).
17. Cappelli P. The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce. Boston: Harvard Business School Press; 2019. 320 p.
18. Костенко Е.П. Трансформация HR-сферы в условиях дефицита кадров // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 261–277. DOI: 10.22394/2079-1690-2024-1-4-261-277.
19. Рубинская Э.Д. Российский рынок труда и иностранная рабочая сила: поиск путей решения проблемы кадрового дефицита // ДЕМИС. Демографические исследования. 2025. Т. 5. № 1. С. 167–175. DOI: 10.19181/demis.2025.5.1.10.
20. Кашепов А.В. Перспективы экономики и занятости населения России в 2025 году // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 5. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=4029> (дата обращения: 19.04.2026).

References

1. Demchenko S.K., Voloshin A.V., Demchenko O.S., Kobzeva D.A. Analiz rossiyskogo rynka truda v sovremennykh usloviyakh [Analysis of the Russian Labor Market in Modern Conditions]. Ekonomika i upravlenie innovatsiyami = Economics and Innovation Management. 2025; (2): 15–23. (In Russ.) DOI: 10.26730/2587-5574-2025-2-15-23
2. Socioeconomic situation of the Russian Federation in 2024 [Electronic resource] / Federal State Statistics Service (Rosstat). URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11110/document/> (date of access: 12.04.2025).
3. Prokhorova Yu.E., Kotova A.A., Ikoeva M.S. Klyuchevye tendentsii na rynke truda sovremennoy Rossii [Key Trends in the Labor Market of Modern Russia]. Problemy sovremennoy ekonomiki = Problems of Modern Economics. 2025; (2): 86–90. (In Russ.)
4. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and New Tasks: How Technology Changes Labor Demand. Journal of Economic Perspectives. 2019; 33 (2): 3–30. DOI: 10.1257/jep.33.2.3
5. Autor D.H. Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. Journal of Economic Perspectives. 2015; 29 (3): 3–30. DOI: 10.1257/jep.29.3.3
6. Regiony Rossii. Sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli [Regions of Russia. Socio-Economic Indicators]. Federal State Statistics Service. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (accessed: 10.10.2025). (In Russ.)
7. ILO. World Employment and Social Outlook: Trends 2024. Geneva: International Labour Office; 2024. 184 p.
8. Arkhangelsky V.N., Ivanova A.E., Rybakovsky L.L. Demographic policy. Performance assessment. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: Yurait; 2024. 251 p.
9. Iontsev V.A., Sagradov A.A. Vvedenie v demografiyu [Introduction to Demography]. 2nd ed. Moscow: TEIS, Ekonomicheskii fakul'tet MGU Publ.; 2003. 640 p. (In Russ.)
10. Bloom D.E., Canning D., Sevilla J. Demographic Transition and Economic Growth. IMF Staff Papers. 2003; 50: 130–157.
11. Khramtsova T.G. Russian labor market in the new reality: features and trends // NSUEM Bulletin. 2025. No. 3. pp. 37–49. DOI: 10.34020/2073-6495-2025-3-037-049.
12. Abdenova M.A., Kelchevskaya N.R. Problems of labor shortage at industrial enterprises of the Russian Federation // Russian regions in the focus of change: collection of reports of the

- XIX International Conference. Ekaterinburg: Publishing House "Azhur"; 2025. Pp. 217–220.
13. Rosstat. Ofitsial'nyy sayt Federal'noy sluzhby gosudarstvennoy statistiki [Rosstat. Official Website of the Federal State Statistics Service]. Available at: rosstat.gov.ru (accessed: 10.10.2025). (In Russ.)
 14. Kozlova E.P., Zavyalova E.A., Gushchina A.S. Problems of personnel retention and motivation in the context of personnel shortages // Management accounting. 2025. No. 11. URL: [http:// uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/5592](http://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/5592) (date of access: 19.04.2026).
 15. OECD. OECD Employment Outlook 2024: Labour Market Resilience in a Changing World. Paris: OECD Publishing; 2024. 256 p. DOI: 10.1787/19991266
 16. Monitoring predpriyatiy: otsenki, ozhidaniya, kommentarii 2025 [Monitoring of Enterprises: Assessments, Expectations, Comments 2025]. Bank of Russia. Moscow; 2025. Available at: <https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59322/1025.pdf> (accessed: 12.10.2025). (In Russ.)
 17. Cappelli P. The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce. Boston: Harvard Business School Press; 2019. 320 p.
 18. Kostenko E.P. Transformatsiya HR-sfery v usloviyakh defitsita kadrov [Transformation of the HR Sphere in Conditions of Personnel Shortage]. Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholarly Notes. 2024; (4): 261–277. (In Russ.) DOI: 10.22394/2079-1690-2024-1-4-261-277
 19. Rubinskaya E.D. Russian labor market and foreign labor force: searching for ways to solve the problem of personnel shortage // DEMIS. Demographic studies. 2025. Vol. 5. No. 1. Pp. 167–175. DOI: 10.19181/demis.2025.5.1.10.
 20. Kashepov A.V. Prospects for the economy and employment of the population of Russia in 2025 // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2025. No. 5. URL: <https://vael.ru/article/view?id=4029> (date of access: 19.04.2026).