

УДК 338.43

***КАДРОВЫЙ ДЕФИЦИТ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ И МЕХАНИЗМЫ
ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ В РАМКАХ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА
«КАДРЫ»***

Шведов В.В.*к.и.н., доцент,**Уральский государственный экономический университет,**г. Екатеринбург, Россия*

Аннотация. Кадровый дефицит в современной российской экономике становится системным ограничением экономического роста, технологической модернизации и реализации приоритетных государственных программ. Недостаток работников проявляется не только в промышленности, агропромышленном комплексе, здравоохранении и социальной сфере, но и в региональных рынках труда, где усиливается конкуренция за квалифицированный персонал. Цель статьи заключается в выявлении ключевых причин кадрового дефицита в российской экономике и в обосновании механизмов его преодоления в логике национального проекта «Кадры». Методическую основу исследования составили сравнительный, институциональный и проблемно-аналитический подходы, а также обобщение научных публикаций по вопросам кадрового обеспечения, занятости, подготовки специалистов и управления человеческими ресурсами. Установлено, что кадровый дефицит формируется под влиянием демографических ограничений, структурного несоответствия между системой подготовки и потребностями экономики, территориальной неравномерности занятости, снижения привлекательности отдельных отраслей и дефицита механизмов удержания персонала. Показано, что национальный проект «Кадры» способен стать рамочным инструментом согласования образовательной, социальной, миграционной и трудовой политики. Сделан вывод о необходимости перехода

от локальных мер устранения нехватки работников к системной модели кадрового воспроизводства, основанной на прогнозировании потребности в кадрах, модернизации подготовки, расширении занятости, повышении качества трудовой среды и координации федеральных и региональных решений.

Ключевые слова: кадровый дефицит, рынок труда, национальный проект «Кадры», человеческий капитал, занятость, подготовка кадров, кадровая политика

***PERSONNEL SHORTAGES IN THE RUSSIAN ECONOMY AND
MECHANISMS FOR OVERCOMING THEM WITHIN THE FRAMEWORK OF
THE NATIONAL PROJECT "PERSONNEL"***

Shvedov V.V.

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,

Ural State University of Economics,

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The personnel shortage in the modern Russian economy is becoming a systemic constraint on economic growth, technological modernization, and the implementation of priority state programs. The labor shortage manifests itself not only in industry, agro-industrial complex, healthcare, and the social sphere, but also in regional labor markets, where competition for qualified personnel is intensifying. The purpose of this article is to identify the key causes of the personnel shortage in the Russian economy and to substantiate mechanisms for overcoming it within the framework of the national "Personnel" project. The study's methodological basis consists of comparative, institutional, and problem-analytical approaches, as well as a summary of scientific publications on staffing, employment, specialist training, and human resources management. It has been established that the personnel shortage is influenced by demographic constraints, a structural mismatch between the training system and economic needs, territorial unevenness in employment, the declining

attractiveness of certain industries, and a lack of personnel retention mechanisms. It is demonstrated that the national "Personnel" project has the potential to become a framework for aligning educational, social, migration, and labor policies. A conclusion has been made about the need to move from local measures to eliminate labor shortages to a systemic model of personnel reproduction based on forecasting personnel needs, modernizing training, expanding employment, improving the quality of the working environment, and coordinating federal and regional decisions.

Keywords: personnel shortage, labor market, national project "Personnel", human capital, employment, personnel training, personnel policy

Введение

Кадровый дефицит в российской экономике в последние годы превратился из локальной проблемы отдельных отраслей в структурное ограничение общенационального развития. Нехватка работников ощущается в промышленности, агропромышленном комплексе, здравоохранении, образовании, строительстве, транспорте, сфере услуг и в высокотехнологичных секторах. При этом проблема проявляется не только в количественном недостатке персонала, но и в несоответствии компетенций имеющихся работников требованиям современной экономики. В результате кадровый вопрос становится тесно связанным с темпами экономического роста, уровнем производительности труда, качеством социальных услуг и способностью государства реализовывать приоритетные проекты. Современный кадровый дефицит формируется под влиянием нескольких устойчивых факторов. Прежде всего, на рынок труда воздействуют демографические ограничения, связанные со снижением численности трудоспособного населения в отдельных возрастных когортах. Одновременно усиливается территориальная неоднородность трудовых ресурсов: крупные агломерации аккумулируют человеческий капитал, тогда как периферийные и отраслево специализированные территории испытывают более выраженную нехватку кадров. Дополнительным источником

дисбаланса становится рассогласование между системой образования и запросами работодателей. Экономике требуются специалисты с прикладными, инженерными, цифровыми, медицинскими и управленческими компетенциями, тогда как система подготовки далеко не всегда успевает адаптироваться к этой динамике.

Особую остроту кадровый дефицит приобретает в условиях технологической и институциональной перестройки российской экономики. Развитие импортозамещения, модернизация производственных цепочек, цифровая трансформация организаций, усиление требований к качеству услуг и рост значимости человеческого капитала повышают спрос на работников, способных быстро включаться в новые модели труда. В этом контексте нехватка кадров становится уже не просто проблемой рынка труда, а фактором риска для выполнения национальных приоритетов, отраслевых программ и инвестиционных проектов. В последние годы государственная политика все более явно смещается в сторону комплексного решения кадровой проблемы. Национальный проект «Кадры» в этой логике выступает не только как программа подготовки работников, но и как более широкий механизм координации образования, занятости, профессиональной ориентации, переподготовки, удержания кадров и прогнозирования кадровой потребности. Его значение заключается в попытке преодолеть ведомственную разобщенность подходов и соединить воедино задачи экономики, социальной сферы и системы образования.

Однако само наличие национального проекта не гарантирует автоматического снятия кадрового дефицита. Необходим анализ того, какие именно механизмы способны реально воздействовать на причины нехватки работников. Речь идет о развитии системы среднего профессионального и высшего образования, дополнительных программ подготовки и переобучения, вовлечении в занятость недоиспользуемых групп населения, повышении привлекательности труда в дефицитных секторах, улучшении условий жизни и

работы в регионах, а также развитию системы долгосрочного прогнозирования потребности в кадрах. Важно также учитывать отраслевую специфику: кадровые проблемы здравоохранения, оборонно-промышленного комплекса, АПК или цифровой экономики требуют различных комбинаций мер.

Актуальность исследования определяется тем, что в условиях растущего кадрового голода экономическая политика не может ограничиваться стимулированием спроса на труд. Требуется полноценная модель кадрового воспроизводства, предполагающая не только подготовку, но и привлечение, распределение, удержание и качественное развитие работников. Именно поэтому анализ кадрового дефицита и механизмов его преодоления в рамках национального проекта «Кадры» приобретает не только теоретическое, но и прикладное значение.

Цель статьи заключается в выявлении причин кадрового дефицита в российской экономике и в обосновании механизмов его преодоления в рамках национального проекта «Кадры». Для достижения цели решаются следующие задачи: анализируются научные подходы к проблеме кадрового дефицита; выделяются ключевые факторы его формирования; систематизируются механизмы преодоления нехватки кадров; предлагается структурированная модель направлений реализации национального проекта «Кадры» в увязке с потребностями экономики.

В современной литературе кадровый дефицит рассматривается как многомерная проблема, затрагивающая демографию, образование, региональное развитие, качество трудовой среды и стратегию экономического роста. С. А. Глотов подчеркивает связь человекобережения и обеспечения экономики кадрами, рассматривая кадровую проблематику как часть более широкой социальной и экономической повестки [4]. А. А. Широков акцентирует, что качество жизни населения непосредственно влияет на возможности развития российской экономики, а следовательно, и на воспроизводство трудового потенциала [18]. Общие оценки состояния кадрового потенциала страны

представлены у Н. С. Закалистовой, которая фиксирует напряженность современного состояния кадровой базы [7]. Аналогичную проблематику развивают Т. Н. Субботина и А. Н. Пузанова, рассматривающие кадровый дефицит как устойчивое состояние российской экономики и выделяющие его основные причины и направления решения [13]. В. Г. Шагунова и М. И. Кулеш также обращают внимание на системный характер проблем кадрового обеспечения экономики [16]. Е. И. Файнберг подчеркивает, что нехватка персонала становится фактором конкурентоспособности страны [14].

Существенное значение в литературе имеет отраслевой и региональный ракурс анализа. Т. Н. Блинова, А. В. Федотов и А. А. Коваленко рассматривают механизмы и ограничения ликвидации дефицита кадров с высшим образованием в региональном и отраслевом аспектах, тем самым показывая неоднородность кадровой ситуации [2]. Е. Н. Кошкина исследует кадровый дефицит в регионах России, акцентируя барьеры и пути решения на территориальном уровне [8]. В. В. Шведов показывает специфику кадрового обеспечения в агропромышленном комплексе [17], а Е. В. Белле рассматривает дефицит кадров как фактор риска невыполнения государственного оборонного заказа [1]. Вопросы подготовки кадров для новой экономики раскрываются в работах В. П. Соловьева и Т. А. Перескоковой, которые подчеркивают необходимость перестройки системы подготовки специалистов под новые технологические условия [11]. И. В. Борзунов, Е. А. Колобов, В. В. Калицкая и Т. И. Борзунова рассматривают цифровую трансформацию и модели подготовки кадров для системы здравоохранения, демонстрируя значимость отраслевых моделей кадрового обеспечения [3]. О. А. Халтурина и Н. Е. Терешкина связывают проблемы кадрового обеспечения непосредственно с реализацией национальных проектов России [15].

Особое место занимают исследования занятости и вовлечения дополнительных трудовых ресурсов. А. В. Демидова подчеркивает возможность удовлетворения потребности экономики в кадрах за счет дополнительного

вовлечения в занятость [5]. О. Б. Солодовникова, Е. Е. Малькова и П. И. Тынкова анализируют препятствия трудоустройству молодежи в условиях кадрового голода и тем самым акцентируют внимание на неиспользуемых резервах рынка труда [12]. Ю. И. Ряжева рассматривает управление человеческими ресурсами в условиях кадрового голода и делает акцент на корпоративных механизмах адаптации [10]. Более широкий стратегический и институциональный контекст задается в работе В. М. Полтеровича, где развитие в условиях изоляции от Запада связывается с необходимостью стратегического выбора направлений трансформации экономики [9]. В. Э. Дубровина, О. И. Дудина, Ю. В. Шарапов и Ю. В. Малькова, анализируя финансирование национальных проектов, показывают значение ресурсной базы стратегических приоритетов государства [6]. Эти работы важны для понимания того, что национальный проект «Кадры» должен рассматриваться не изолированно, а как часть общей модели экономического развития и государственной политики.

Таким образом, библиографический анализ позволяет выделить несколько ключевых исследовательских линий: кадровый дефицит как системное ограничение экономики, регионально-отраслевая неоднородность кадровых проблем, рассогласование между системой подготовки и потребностями экономики, а также необходимость сочетания образовательных, социальных, управленческих и институциональных механизмов в рамках национального проекта «Кадры».

Результаты и обсуждение

Кадровый дефицит в российской экономике формируется как результат наложения демографических, институциональных, отраслевых и управленческих факторов. К числу базовых причин относится сокращение или замедление воспроизводства отдельных групп трудоспособного населения. Демографическая база, на которую опирается рынок труда, уже не обеспечивает прежнего объема кадрового предложения, особенно в тех секторах, где работа

требует длительной профессиональной подготовки, высокой квалификации или физической и территориальной мобильности.

Вторая важная причина – структурное несоответствие между системой подготовки кадров и реальными потребностями экономики. Высшее и среднее профессиональное образование не всегда успевают адаптироваться к изменению спроса со стороны работодателей, особенно в быстро трансформирующихся отраслях. В результате экономика одновременно сталкивается и с дефицитом специалистов, и с неполной востребованностью части выпускников. Это означает, что проблема носит не только количественный, но и качественный характер.

Третий фактор – территориальная неравномерность распределения трудовых ресурсов. Крупные города и экономически развитые регионы концентрируют квалифицированных работников, тогда как периферийные территории, малые города и отраслево специализированные районы испытывают более выраженный кадровый дефицит. Для ряда отраслей эта проблема усиливается низкой привлекательностью условий труда, недостаточной социальной инфраструктурой и слабой связью между местной системой подготовки и реальным рынком труда.

В условиях нарастающего кадрового дефицита национальный проект «Кадры» может рассматриваться как инструмент перехода от фрагментарной реакции к системной модели кадрового воспроизводства. Его значение заключается в том, что кадровый вопрос начинает трактоваться не как узкая сфера образовательной политики, а как межсекторная задача, включающая прогнозирование, подготовку, переподготовку, занятость, мотивацию и удержание работников.

Первое направление реализации национального проекта связано с развитием системы прогнозирования кадровой потребности. Без долгосрочного и отраслево-территориального прогноза подготовка кадров неизбежно остается инерционной. Необходимо формирование механизмов, которые позволят

согласовывать планы обучения, параметры профессиональной подготовки и реальные запросы экономики.

Второе направление – модернизация системы подготовки кадров. Речь идет как о высшем и среднем профессиональном образовании, так и о программах дополнительного профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации. Особое значение имеет сближение образовательных программ с работодателями, развитие практико-ориентированных моделей и более гибкая настройка учебных траекторий.

Третье направление – вовлечение дополнительных групп населения в занятость. Это предполагает развитие мер поддержки трудоустройства молодежи, повышение экономической активности граждан старших возрастов, создание условий для совмещения семейных и трудовых обязанностей, а также развитие программ профессиональной адаптации и переобучения.

Для практического понимания того, как национальный проект «Кадры» может воздействовать на кадровый дефицит, необходимо систематизировать ключевые механизмы его реализации (таблица 1).

Таблица 1. Механизмы преодоления кадрового дефицита в рамках национального проекта «Кадры»

Проблемная зона	Механизм преодоления	Основной инструмент реализации	Ожидаемый результат
Несоответствие между подготовкой и спросом экономики	Прогнозирование кадровой потребности	Отраслевые и региональные прогнозы, согласование с системой образования	Снижение структурного дисбаланса на рынке труда

Недостаточная адаптивность подготовки специалистов	Модернизация образования и переподготовки	Практико- ориентированн е программы, дополнительные квалификации, переобучение	Повышение соответствия компетенций запросам экономики
Недоиспользовани е внутренних резервов занятости	Дополнительное вовлечение населения в трудовую деятельность	Поддержка молодежной занятости, гибкие формы занятости, программы для старших возрастов	Расширение предложения труда без прямого демографическог о прироста
Низкая привлекательност ь дефицитных отраслей и территорий	Улучшение условий труда и закрепление кадров	Рост качества трудовой среды, социальные меры, жилье, инфраструктурна я поддержка	Снижение текучести и повышение устойчивости кадрового состава
Разобщенность мер кадровой политики	Институциональна я координация в рамках нацпроекта	Согласование действий государства, регионов, образовательных организаций и работодателей	Формирование системной модели кадрового воспроизводства

Таблица 1 показывает, что кадровый дефицит в российской экономике требует не точечных компенсирующих мер, а согласованной системы воспроизводства кадрового потенциала. Наиболее фундаментальным механизмом является прогнозирование кадровой потребности. Если система образования ориентируется только на текущую структуру набора или на инерцию прошлых лет, она неизбежно будет воспроизводить дисбаланс. Поэтому прогнозирование должно стать не вспомогательной функцией, а отправной точкой всей кадровой политики. Его значение заключается в возможности заранее выявлять узкие места по отраслям, регионам и квалификационным уровням.

Модернизация образования и переподготовки выступает логическим продолжением этой задачи. Современная экономика меняется быстрее, чем традиционные образовательные модели. Это означает, что подготовка кадров должна быть более гибкой, практико-ориентированной и тесно связанной с работодателями. Особенно значимы программы дополнительного профессионального образования и переобучения, поскольку они позволяют не только готовить новые кадры, но и быстрее адаптировать уже имеющихся работников к новым требованиям.

Дополнительное вовлечение населения в занятость представляет собой важный резерв для смягчения кадрового дефицита. Речь идет не о простом увеличении формальной численности занятых, а о создании таких условий, при которых группы с неполной экономической активностью смогут включаться в рынок труда. Молодежь нуждается в облегчении перехода от образования к работе, граждане старших возрастов – в адаптированных моделях занятости и переподготовки, женщины с детьми – в условиях совмещения семейных и трудовых функций. Таким образом, кадровая политика становится тесно связанной с социальной.

Особое значение имеет направление, связанное с привлекательностью труда. Даже при наличии программ подготовки и вовлечения работников

дефицит сохранится, если дефицитные отрасли и территории не смогут удерживать кадры. Для здравоохранения, АПК, промышленности, оборонного сектора, удаленных регионов и ряда инфраструктурных сфер важны не только финансовые стимулы, но и качество трудовой среды, социальная инфраструктура, возможность профессионального роста и комфортность жизненной среды.

Институциональная координация завершает эту систему. Национальный проект «Кадры» может быть эффективным лишь в том случае, если он соединяет усилия различных участников – федеральных органов власти, регионов, работодателей, образовательных организаций, служб занятости и социальных институтов. Без такой координации кадровая политика распадается на отдельные меры, каждая из которых может быть полезной, но не создает системного эффекта.

Заключение

Кадровый дефицит в российской экономике представляет собой одну из наиболее значимых структурных проблем современного развития, затрагивающую производственную, социальную и институциональную сферы. Его причины имеют комплексный характер и связаны с демографическими ограничениями, несоответствием между системой подготовки и запросами экономики, территориальными диспропорциями, снижением привлекательности отдельных отраслей и недостаточным использованием резервов занятости. Проведенный анализ показал, что преодоление кадрового дефицита невозможно на основе одного универсального решения.

Ключевой вывод статьи состоит в том, что национальный проект «Кадры» должен быть ориентирован не только на количественное восполнение нехватки работников, но и на формирование полноценной модели кадрового воспроизводства. Это означает переход от реактивного закрытия вакансий к долгосрочной политике развития человеческого капитала, учитывающей

отраслевую специфику, региональные различия и качество трудовой среды. Практическая значимость результатов заключается в возможности использовать предложенную модель механизмов преодоления кадрового дефицита для аналитического сопровождения кадровой политики на федеральном, региональном и отраслевом уровнях. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирическим анализом эффективности конкретных инструментов национального проекта «Кадры», сравнением региональных моделей кадровой политики и разработкой индикаторов оценки устойчивости кадрового обеспечения в различных секторах экономики.

Библиографический список

1. Белле, Е. В. Кадровый дефицит как одна из причин риска невыполнения государственного оборонного заказа / Е. В. Белле // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 7-1. – С. 26-32. – DOI 10.17513/vaael.4218. – EDN JDFPBE.
2. Блинова, Т. Н. Механизмы и ограничения ликвидации дефицита кадров с высшим образованием - региональный и отраслевой аспект / Т. Н. Блинова, А. В. Федотов, А. А. Коваленко // Университетское управление: практика и анализ. – 2023. – Т. 27, № 4. – С. 7-22. – DOI 10.15826/umpra.2023.04.030. – EDN UTMGNS.
3. Борзунов, И. В. Цифровая трансформация: модели подготовки кадров для системы здравоохранения / И. В. Борзунов, Е. А. Колобов, В. В. Калицкая, Т. И. Борзунова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 5(61). – С. 48-51. – EDN EDWVBI.
4. Глотов, С. А. Человекосбережение и обеспечение экономики кадрами в России: современные вызовы и задачи / С. А. Глотов // Социальные новации и социальные науки. – 2024. – № 2(15). – С. 36-48. – DOI 10.31249/snsn/2024.02.02. – EDN GPPUGE.
5. Демидова, А. В. Удовлетворение потребности экономики в кадрах на основе дополнительного вовлечения в занятость / А. В. Демидова // Труд и социальные отношения. – 2025. – Т. 36, № 1. – С. 5-15. – DOI 10.20410/2073-7815-2025-36-1-5-15. – EDN YQNBBS.
6. Дубровина, В. Э. Финансирование национальных проектов: стратегические приоритеты государства в обозримом будущем / В. Э. Дубровина, О. И. Дудина, Ю. В. Шарапов, Ю. В. Малькова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 7-2. – С. 247-255. – DOI 10.17513/vaael.4249. – EDN ANUPCQ.

7. Закалистова, Н. С. Современное состояние кадрового потенциала страны / Н. С. Закалистова // Научград наука производство общество. – 2025. – № 3. – С. 12-15. – EDN JFCQFQ.

8. Кошкина, Е. Н. Кадровый дефицит в регионах России: барьеры и пути решения / Е. Н. Кошкина // Развитие территорий. – 2025. – № 4(42). – С. 75-85. – EDN FHNVOW.

9. Полтерович, В. М. Еще раз о том, куда идти: к стратегии развития в условиях изоляции от Запада / В. М. Полтерович // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2022. – № 3(55). – С. 238-244. – DOI 10.31737/2221-2264-2022-55-3-17. – EDN TUHDKX.

10. Ряжева, Ю. И. Управление человеческими ресурсами в условиях кадрового голода / Ю. И. Ряжева // Экономика устойчивого развития. – 2024. – № 4(60). – С. 322-325. – EDN RUHQNP.

11. Соловьев, В. П. О проблемах подготовки кадров для новой экономики России / В. П. Соловьев, Т. А. Перескокова // Инженерное образование. – 2023. – № 34. – С. 57-72. – DOI 10.54835/18102883_2023_34_5. – EDN QJWCFL.

12. Солодовникова, О. Б. «Шансы удовлетворительные»: что препятствует трудоустройству молодежи в условиях кадрового голода? / О. Б. Солодовникова, Е. Е. Малькова, П. И. Тынкова // Социология власти. – 2024. – Т. 36, № 4. – С. 161-184. – DOI 10.22394/2074-0492-2024-4-161-184. – EDN ADSFHJ.

13. Субботина, Т. Н. Дефицит кадров в российской экономике: состояние, проблемы, пути решения / Т. Н. Субботина, А. Н. Пузанова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 6-2(112). – С. 115-119. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-6-2-115-119. – EDN DFXLIM.

14. Файнберг, Е. И. Кадры решают все: нехватка персонала и конкурентоспособность России / Е. И. Файнберг // Экономические науки. – 2024. – № 235. – С. 383-389. – DOI 10.14451/1.235.383. – EDN OHUKGE.

15. Халтурина, О. А. Проблемы кадрового обеспечения национальных проектов России / О. А. Халтурина, Н. Е. Терешкина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 7-2. – С. 350-356. – DOI 10.17513/vaael.4263. – EDN UTGUGG.
16. Шагунова, В. Г. Проблемы кадрового обеспечения экономики / В. Г. Шагунова, М. И. Кулеш // Молодая наука Сибири. – 2024. – № 1(23). – С. 282-287. – EDN PACOOT.
17. Шведов, В. В. Проблемы кадрового обеспечения в агропромышленном комплексе / В. В. Шведов // Международный журнал прикладных наук и технологий Integral. – 2023. – № 3. – EDN OBPPHW.
18. Широ́в, А. А. Качество жизни населения как фактор развития Российской экономики / А. А. Широ́в // Вестник Российской академии наук. – 2024. – Т. 94, № 2. – С. 89-96. – DOI 10.31857/S0869587324020016. – EDN GIJNM.