

МЕНЕДЖМЕНТ/MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.4>

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ

Научная статья

Пронина С.В.^{1,*}, Борисова И.И.², Купцова А.С.³

¹ ORCID : 0000-0002-4321-8945;

² ORCID : 0000-0003-3646-1565;

^{1, 2, 3} Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Российской Федерации

* Корреспондирующий автор (proswet5[at]yandex.ru)

Аннотация

В статье рассматривается современное состояние рынка труда и обеспечение кадрами отечественной экономики в условиях санкционного воздействия, раскрываются проблемы обеспечения организаций кадрами в условиях санкций, также предлагаются направления решения исследованных проблем.

Цель статьи: провести теоретический и практический анализ проблем кадрового обеспечения организаций в условиях санкций и выявить возможные направления решения проблем.

Методы исследования: в качестве инструментария исследования использованы методы экспертных оценок, экономико-статистического анализа, экстраполяционно-прогностический подход.

Результаты. Авторами отмечается, что основными проблемами кадрового обеспечения организаций стал дефицит квалифицированных кадров; снижение мотивации, неустойчивость рынка труда; необходимость быстрой адаптации к современным условиям. Организации были вынуждены пересматривать свои стратегические решения; изыскивать новые каналы привлечения новых кадров, особенно молодых. Авторами предлагаются направления решения данных проблем, а именно: акцент на внутренние резервы и переобучение, поддержка программ переподготовки кадров и повышения их квалификации; внутренне развитие кадрового обеспечения посредством инвестирования самих же организаций в обучение; улучшение условий труда посредством формирования и образования комфортных условий для работы; привлечения молодых кадров – выпускников образовательных учреждений в различные сферы народного хозяйства.

Ключевые слова: рынок труда, кадры, повышение квалификации, санкции, оплата труда.

HUMAN RESOURCES FOR ORGANISATIONS IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SANCTIONS

Research article

Pronina S.V.^{1,*}, Borisova I.I.², Kuptsova A.S.³

¹ ORCID : 0000-0002-4321-8945;

² ORCID : 0000-0003-3646-1565;

^{1, 2, 3} National research Nizhny Novgorod state University named after N.I. Lobachevsky, Nizhny Novgorod, Russian Federation

* Corresponding author (proswet5[at]yandex.ru)

Abstract

The article examines the current state of the labour market and the provision of personnel for the domestic economy in the conditions of sanctions, discloses the problems of providing organisations with personnel in the conditions of sanctions, and also offers directions for solving the problems studied.

Objective of the article: to conduct a theoretical and practical analysis of the problems of human resources of organisations in the context of sanctions and to identify possible directions for solving the problems.

Research methods: the methods of expert assessments, economic and statistical analysis, extrapolation and forecasting approach were used as research tools.

Results. The authors note that the main problems of human resources provision of organisations were the shortage of qualified personnel; decrease in motivation, instability of the labour market; the necessity of quick adaptation to modern conditions. Organisations were forced to revise their strategic decisions; to find new channels for attracting new personnel, especially young ones. The authors propose the following solutions to these problems: focus on internal reserves and retraining, support of retraining and advanced training programmes; internal development of human resources through investment of organisations themselves in training; improvement of working conditions through the formation and education of comfortable working conditions; attraction of young personnel – graduates of educational institutions in various spheres of national economy.

Keywords: labour market, human resources, professional development, sanctions, labour remuneration.

Введение

В условиях внешней и внутренней нестабильности, прежде всего связанной с глобальным санкционным воздействием объединенного Запада, проблемы кадрового обеспечения становятся все более актуальными и многозначными. Грамотное управление социальными процессами, трудовым потенциалом, кадровой системой создают условия для экономического роста и социально-экономичного развития государства. Понимание актуальности

такого системного управления помогает строить эффективную социальную и экономическую политику страны, улучшать стратегии развития различный социальных институтов (здравоохранение, образование и т.д.), которые считаются активно действующими инструментами повышения уровня жизни населения.

Кадры были и остаются главным ресурсом любого производственного процесса. Но не так просто сегодня в российских организациях с точки зрения кадрового обеспечения их деятельности. В настоящее время с учетом современных требований к кадровому обеспечению в России возникли существенные проблемы, которые требуют исследования и решения. Санкции Запада против России стали решающим фактором снижения кадрового обеспечения отечественных предприятий. Разрушились партнерские отношения, как важнейший элемент в кадровом обеспечении организаций [8]. Интеграционные системы бизнеса, представлявшие ранее собой кооперацию с другими организациями и способствующие укреплению позиций российских компаний на международном рынке, распались. Поэтому основным инструментом эффективного управления хозяйствующими субъектами в России в сложившихся санкционных условиях стала грамотная кадровая политика, призванная обеспечить организации специализированными кадрами с высокой адаптационной способностью к работе в современных условиях с учетом стремительного развития инноваций и цифровых технологий. Повышенный интерес менеджмента всех уровней к новым подходам в кадровой политике и определил актуальность предмета исследования в данной статье

Основные результаты

Как уже говорилось выше, проблемы кадрового обеспечения деятельности организаций требует системного комплексного подхода. Нами определено, что система кадрового обеспечения заключается в применении корпоративных отношений и интеграционных взаимодействий внутри хозяйствующего субъекта посредством применения договорных или имущественных механизмов управления с целью координации и организации достижения интересов участников структуры. Основными принципами взаимодействия становятся отношения участников структур, базирующиеся на интеграции, организации и корпорации внутри хозяйствующего субъекта. Основная роль корпоративных структур выражается в формировании системы организационной структуры, которая стремится к снижению затрат на организацию кадровой деятельности, к формированию потребительского спроса на квалифицированные кадры, к росту конкурентоспособности организаций на внутренних и внешних рынках.

Отметим, что начиная с 2022 года значительно снизилась деловая активность российских компаний. Большая часть зарубежных компаний ушла с российского рынка. Причинами таких процессов стали как внутренние факторные составляющие, так и внешние.

1. На финансово-хозяйственную деятельности организаций повлияли внешние политические и экономические шоки, возникшие с 2019 года. Пандемия коронавируса ликвидировала многие организации в силу невостребованности их деятельности и банкротства, как следствие этого [10, С. 476].

2. Обвал курса рубля привел к снижению доходности компаний [4].

3. Наибольшей проблемой стало обострение российско-украинских отношений, санкции Запада против России, в результате чего с рынка ушли крупные зарубежные компании, соответственно, продажи снизились, клиентами компаний стали только российские организации и, как следствие, началось сокращение персонала организаций [3, С. 71].

4. Важнейшей проблемой стало изменение профессиональной потребности кадрового рынка России в зависимости от различных внешних и внутренних факторов. З.Т. Голенкова и И.М. Орехова отмечали, что в эпоху импортозамещения Россия вошла с максимально обострившейся проблемой подготовки кадров. Развитие приоритетных для импортозамещения отраслей промышленности определяет профессиональные потребности рынка труда. Российские компании, вовлечённые в систему импортозамещения, остро нуждаются в специалистах с инженерно-техническим образованием. Этот тренд был отмечен экономистами в 2022 году, продолжался в 2023 году и продолжится, по мнению экспертов, вплоть до 2026 года. Выпускники школ неохотно рассматривают перспективу трудоустройства в производственный сектор, поэтому квалифицированных инженеров в России по-прежнему не хватает [2, С. 232].

Санкционное воздействие Запада оказало ощутимое влияние и на экономику России, и на процессы обеспечения кадрами российских организаций: происходит смещение внешнеэкономической деятельности в направлении «дружественных» для России государств и политики импортозамещения; в среднесрочной перспективе нарастают объемы производства в военно-промышленном комплексе и увеличивается оборонный заказ на предприятиях машиностроительного комплекса; в среднесрочной перспективе продолжится ослабление курса рубля.

Среди наиболее значимых негативных последствий санкций для кадрового обеспечения следует выделить:

1. Релокация отечественных специалистов зарубежными компаниями, покинувшими российский рынок, в результате чего происходит отток высококвалифицированных специалистов, прежде всего инженерно-технических и из сферы ИТ, что создает сложности для возможности замены их внутри страны [6, С. 87].

2. Нехватка специалистов рабочих профессий вследствие роста импортозамещения и увеличения гособоронзаказа.

3. Экономическая нестабильность и неопределенность перспектив для отечественного бизнеса ведет к снижению инвестиций в развитие персонала.

4. Увеличение нагрузки и рост многозадачности для действующих сотрудников – так называемый «тихий наем» – вследствие незаполненности вакансий ведет к снижению производительности труда и стрессоустойчивости персонала.

5. Снижение количества трудовых мигрантов и старение населения, что приводит в острой нехватке кадров в обрабатывающих отраслях. За последнее десятилетие население страны в возрасте 20–24 лет снизилось почти вдвое — с 12 до 7 млн. [12].

Санкции привели к трансформационным изменениям структуры рынка труда в России (Таблица 1).

Таблица 1 - Динамика занятости и безработицы

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.4.1>

	2017	2020	2021	2022	2023	2024
Численность рабочей силы, млн. чел	76,659	75,466	75,966	75,632	76,037	76,1
Уровень занятости, %	59,5	58,3	59,3	59,7	60,8	61,9
Уровень безработицы, %	5,2	5,8	4,8	4,0	3,2	2,3
Доля пожилых людей, %	14,7	15,5	15,8	16,1	16,5	17,1

Примечание: составлено по данным Росстата [11], [12]

Как видно из таблицы 1, в 2017 г. уровень безработицы находился на умеренном уровне -5,2%, обеспечивая потребности экономики и потребности сотрудников. Пандемия коронавируса явилась шоком для отечественной экономики и привела к росту безработицы вследствие закрытия предприятий и перехода удаленный формат работы. В постковидный период компании активизировали свою деятельность предприятий, увеличился спрос на рабочую силу, что привело к снижению уровня безработицы до 4% в 2022 году. Начало специальной военной операции существенно изменило ситуацию на рынке труда: рост военных заказов на предприятиях, связанных с оборонным комплексом, мобилизация привели к росту спроса на рабочую силу. В 2023г. уровень безработицы показал значительное снижение – до 3,2% и обострил проблему кадрового дефицита. В 2024г. рынок труда показал самые низкие показатели за всю историю современной России показатели безработицы – 2,3% [12].

Произошло ограничение доступности конкретных ресурсов и технологий, что повлекло сокращение численности кадров во многих отраслях, например – нефтегазовой и финансовой [5, С. 82]. В перспективе нехватка кадров будет ощущаться во многих отраслях отечественной экономики. По данным Министерства труда и социальной защиты, в перспективе до 2030 года (по сравнению с базовым 2022 годом) необходимо дополнительно привлечь 3,1 млн человек, при этом более значительный прирост потребности в кадрах ожидается на предприятиях обрабатывающей отрасли, индустрии гостеприимства и в транспортных структурах

Заключение

Для успешного преодоления выявленным нами проблем кадрового обеспечения организаций в условиях экономических санкций России необходим комплексный подход. На наш взгляд, возможны несколько сценариев решения проблемы кадрового дефицита.

Сценарий 1 с акцентом на внутренние резервы и переобучение.

Данный сценарий ориентирован на долгосрочное решение проблемы и снижение зависимости от внешних факторов и предусматривает максимальное использование имеющихся кадров, организацию программ переквалификации сотрудников на востребованные специальности, привлечение молодых специалистов через программы стажировок и наставничества. Реализация этого сценария возможна за счет:

- инвестиций в обучение через разработку и внедрение программ повышения квалификации и переобучения сотрудников, сотрудничество с образовательными учреждениями для организации стажировок, практик, системы целевого обучения студентов по востребованным специальностям, участие в ярмарках вакансий [1, С. 2];

- формирования внутреннего кадрового резерва через выявление перспективных сотрудников, создание системы карьерного роста и развития внутри компании, ротацию кадров;

- внедрения системы наставничества с целью передачи опыта от старшего поколения молодым специалистам, создание системы «buddy» для адаптации новых сотрудников;

- автоматизации и роботизации производственных процессов, позволяющих сократить потребность в определенных категориях персонала.

Преимуществами данного сценария являются: снижение затрат на поиск и привлечение новых сотрудников, повышение лояльности персонала, формирование кадрового резерва. Однако следует отметить, что реализация сценария требует времени и существенных инвестиций в обучение, не всегда возможно быстро закрыть вакансии, компания располагает ограниченным выбором специалистов внутри компании.

Сценарий 2, ориентированный на активный поиск на внутреннем рынке труда и привлечение «скрытых» ресурсов. Суть данного сценария сводится к расширению географии поиска сотрудников, привлечению специалистов из регионов, работа с незанятым населением (домохозяйки, пенсионеры, люди с ограниченными возможностями), а также с мигрантами из дружественных стран. Он может быть реализован посредством использования следующих механизмов и инструментов:

- удаленная работа, что позволит привлечь специалистов из других городов и регионов;
- гибкий график, благодаря которому можно будет привлечь специалистов, которым необходимы нестандартные условия занятости (домохозяйки, студенты);
- программы релокации предусматривающие помочь с переездом для специалистов из других регионов;
- адаптационные программы для мигрантов, в том числе упрощение процедуры трудоустройства для граждан дружественных стран.

К достоинствам данного сценария относится: более широкий выбор кандидатов, возможность быстро закрыть вакансии, привлечение специалистов с уникальным опытом. К недостаткам следует отнести конкуренцию за квалифицированных специалистов, затраты на релокацию, возможные сложности с адаптацией новых сотрудников.

Сценарий 3 нацелен на развитие партнерств и аутсорсинг.

Данный сценарий предусматривает передачу части функций сторонним организациям, сотрудничество с компаниями-партнерами в области кадрового обеспечения и решения кадровых задач. Этот сценарий позволяет быстро получить доступ к необходимым компетенциям без необходимости найма сотрудников в штат. Он может быть реализован через:

- механизм аутсорсинга, предусматривающего передачу непрофильных функций (бухгалтерия, ИТ, HR) на исполнение партнерской компании;
- механизм партнерства с другими компаниями в целях обмена специалистами, реализации совместных проектов, создание кадровых пулов.
- развитие сети подрядчиков, предоставляющих услуги в необходимых областях.

К плюсам такого сценария можно отнести быстрое решение кадровых проблем, снижение затрат на содержание персонала, доступ к специализированным компетенциям. Основным недостатком является зависимость от сторонних организаций, возможные проблемы с конфиденциальностью, сложности с контролем качества работы.

Выбор того или иного сценария зависит от отраслевой принадлежности, размера и целевых установок предприятия в сфере управления персоналом.

Таким образом, кадровое обеспечение в условиях экономических санкций остается одной из основных проблем для организаций в России, тем не менее грамотное осуществление выше обозначенных мероприятий позволит минимизировать отрицательное влияние санкций на рынок труда и сформировать устойчивые предпосылки для последующего развития хозяйствующих субъектов. При этом необходима государственная поддержка, инициатива со стороны самих организаций и сотрудников, готовых адаптироваться к новым вызовам современности.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Филькевич И.А., Российский университет дружбы народов, Москва Российская Федерация
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.4.2>

Conflict of Interest

None declared.

Review

Filkevich I.A., Peoples' Friendship University of Russia, Moscow Russian Federation
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.4.2>

Список литературы / References

1. Авдийский В.И. Современные подходы подготовки кадров как элемент обеспечения национальной безопасности в условиях политических и экономических санкций / В.И. Авдийский // Вестник евразийской науки. — 2023. — № 1. — С. 1–5. — URL: <https://esj.today/PDF/77ECVN123.pdf> (дата обращения: 29.11.24).
2. Голенкова З.Т. Рынок труда в условиях санкций: потребность в профессиях / З.Т. Голенкова, И.М. Орехова // Россия реформирующаяся : ежегодник / Под ред. М.К. Горшкова. — Москва: ФНИСЦ РАН, 2023. — С. 230–247. — DOI: [10.19181/ezheg.2023](https://doi.org/10.19181/ezheg.2023).
3. Голубев С.С. Обеспечение кадрового суверенитета промышленных предприятий России в современных условиях / С.С. Голубев // Вооружение и экономика. — 2024. — № 1 (67). — С. 70–78.
4. Казанцев А.А. «Утечка мозгов» из России как политico-управленческая проблема / А.А. Казанцев // Вестник МГИМО. — 2013. — № 6 (33). — С. 206–214. — DOI: [10.24833/2071-8160-2013-6-33-206-214](https://doi.org/10.24833/2071-8160-2013-6-33-206-214).
5. Матыцина Н.П. Управление персоналом организаций РФ в условиях санкций / Н.П. Матыцина // Международный научный журнал «Символ науки». — 2023. — № 5. — С. 80–84.
6. Климова Ю.О. Проблемы подготовки кадров в сфере информационных технологий / Ю.О. Климова // Проблемы развития территории. — 2020. — № 6 (110). — С. 86–105. — DOI: [10.15838/ptd.2020.6.110.6](https://doi.org/10.15838/ptd.2020.6.110.6).
7. Рынок труда в России 2022: аналитика, прогнозы, тренды // Деловой профиль. — 2022. — URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-truda-v-rossii-2022-analitika-prognozy-trendy/> (дата обращения: 05.12.24).
8. Трухин М.А. Кадровый потенциал обеспечения экономического развития страны в условиях санкционного давления / М.А. Трухин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — № 12A. — С. 175–182. — DOI: [10.34670/AR.2024.72.60.018](https://doi.org/10.34670/AR.2024.72.60.018).
9. Ханин Г.И. Российская наука в период санкций в свете проблемы модернизации российской экономики / Г.И. Ханин // Управление наукой: теория и практика. — 2022. — № 3. — С. 69–84. — DOI: [10.19181/smtip.2022.4.3.6](https://doi.org/10.19181/smtip.2022.4.3.6).
10. Чекмарев О.П. Занятость и дефицит кадров в России в условиях санкционного давления: факторный анализ предложения труда / О.П. Чекмарев // Экономика труда. — 2023. — Т. 10. — № 4. — С. 475–496. — DOI: [10.18334/et.10.4.117602](https://doi.org/10.18334/et.10.4.117602).

11. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы) / Росстат. — Москва, 2024. — 152 с.
12. Трудовые ресурсы, занятость и безработица // Росстат. — URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 05.12.24).

Список литературы на английском языке / References in English

1. Avdiiskii V.I. Sovremennie podkhodi podgotovki kadrov kak element obespecheniya natsionalnoi bezopasnosti v usloviyakh politicheskikh i ekonomicheskikh sanktsii [Modern approaches to personnel training as an element of ensuring national security in the context of political and economic sanctions] / V.I. Avdiiskii // Vestnik yevraziiskoi nauki [Bulletin of Eurasian Science]. — 2023. — № 1. — P. 1–5. — URL: <https://esj.today/PDF/77ECVN123.pdf> (accessed: 29.11.24). [in Russian]
2. Golenkova Z.T. Rynok truda v usloviyakh sanktsii: potrebnost v professiyakh [The labor market under sanctions: the need for professions] / Z.T. Golenkova, I.M. Orekhova // Reforming Russia : yearbook / Ed. by M.K. Gorshkov. — Moscow: FNISTS RAN, 2023. — P. 230–247. — DOI: 10.19181/ezheg.2023. [in Russian]
3. Golubev S.S. Obespechenie kadrovogo suvereniteta promishlennikh predpriyatiy Rossii v sovremenikh usloviyakh [Ensuring the personnel sovereignty of Russian industrial enterprises in modern conditions] / S.S. Golubev // Vooruzhenie i ekonomika [Armament and economics]. — 2024. — № 1 (67). — P. 70–78. [in Russian]
4. Kazantsev A.A. «Utechka mozgov» iz Rossii kak politiko-upravlencheskaya problema ["Brain drain" from Russia as a political and managerial problem] / A.A. Kazantsev // Vestnik MGIMO [Bulletin of MGIMO]. — 2013. — № 6 (33). — P. 206–214. — DOI: 10.24833/2071-8160-2013-6-33-206-214. [in Russian]
5. Matitsina N.P. Upravlenie personalom organizatsii RF v usloviyakh sanktsii [Personnel management of organizations of the Russian Federation under sanctions] / N.P. Matitsina // Mezhdunarodniy nauchny zhurnal «Simvol nauki» [International scientific journal "Symbol of Science"]. — 2023. — № 5. — P. 80–84. [in Russian]
6. Klimova Yu.O. Problemi podgotovki kadrov v sfere informatsionnykh tekhnologii [Problems of personnel training in the field of information technology] / Yu.O. Klimova // Problemi razvitiya territorii [Problems of territory development]. — 2020. — № 6 (110). — P. 86–105. — DOI: 10.15838/ptd.2020.6.110.6. [in Russian]
7. Rynok truda v Rossii 2022: analitika, prognozy, trendy [The labor market in Russia 2022: analytics, forecasts, trends] // Delovoi profil [Business profile]. — 2022. — URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynek-truda-v-rossii-2022-analitika-prognozy-trendy/> (accessed: 05.12.24) [in Russian]
8. Trukhin M.A. Kadrovii potentsial obespecheniya ekonomicheskogo razvitiya strani v usloviyakh sanktsionnogo davleniya [Human resources potential for ensuring the economic development of the country under the conditions of sanctions pressure] / M.A. Trukhin // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra [Economics: yesterday, today, tomorrow]. — 2023. — №12A. — P. 175–182. — DOI: 10.34670/AR.2024.72.60.018. [in Russian]
9. Khanin G.I. Rossiiskaya nauka v period sanktsii v svete problemi modernizatsii rossiiskoi ekonomiki [Russian science in the period of sanctions in the light of the problem of modernization of the Russian economy] / G.I. Khanin // Upravlenie naukoi: teoriya i praktika [Management of science: theory and practice]. — 2022. — №3. — P. 69–84. — DOI: 10.19181/smt.2022.4.3.6. [in Russian]
10. Chekmarev O.P. Zanyatost i defisit kadrov v Rossii v usloviyakh sanktsionnogo davleniya: faktornii analiz predlozheniya truda [Employment and shortage of personnel in Russia under conditions of sanctions pressure: factor analysis of labor supply] / O.P. Chekmarev // Ekonomika truda [Labor economics]. — 2023. — Vol. 10. — № 4. — P. 475–496. — DOI: 10.18334/et.10.4.117602. [in Russian]
11. Rabochaja sila, zanjamost' i bezrabortica v Rossii (po rezul'tatam vyborochnyh obsledovanij rabochej sily) [Labor force, employment and unemployment in Russia (based on the results of sample surveys of the labor force)] / Rosstat. — Moscow, 2024. — 152 p. [in Russian]
12. Trudovye resursy, zanjamost' i bezrabortica [Labor resources, employment and unemployment] // Rosstat. — URL: <https://rosstat.gov.ru> (accessed: 05.12.24) [in Russian]