

*Замотаев Г.С.
магистрант 1-го курса
Тульский филиал Финуниверситета
Россия, г.Тула*

**МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В УСЛОВИЯХ
ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА ТРУДА
ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА
РОССИИ: АНАЛИЗ ВЫЗОВОВ И ИННОВАЦИОННЫХ
ПОДХОДОВ**

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию современного состояния рынка труда в оборонно-промышленном комплексе (ОПК) России и его влияния на управление персоналом в отрасли. Рассмотрены теоретические основы кадрового менеджмента в ОПК, виды востребованных специальностей и основные характеристики эффективной системы управления персоналом в условиях повышенного спроса на квалифицированные кадры. Проведен анализ применения различных методов привлечения и удержания специалистов в ОПК.*

***Ключевые слова:** оборонно-промышленный комплекс, рынок труда, кадровый дефицит, управление персоналом, квалифицированные специалисты, инновации в HR, диверсификация производства.*

***Annotation.** The article is devoted to the study of the current state of the labor market in the Russian defense industry complex (DIC) and its impact on personnel management in the sector. The theoretical foundations of human resource management in the DIC, types of in-demand specialties, and the main characteristics of an effective personnel management system in conditions of increased demand for qualified personnel are considered. An analysis of the*

application of various methods for attracting and retaining specialists in the DIC is conducted.

Keywords: *defense industry complex, labor market, personnel shortage, human resource management, qualified specialists, HR innovations, production diversification.*

Оборонно-промышленный комплекс (ОПК) России в последние годы переживает период интенсивного роста, что оказывает существенное влияние на рынок труда в этом секторе. Согласно исследованию, проведенному Би-си в сентябре 2024 года, на крупнейших российских порталах по поиску работы было размещено более 90 тысяч вакансий, связанных с оборонными предприятиями и гособоронзаказом. Эти данные свидетельствуют о масштабном дефиците кадров в отрасли, который сформировался на фоне увеличения государственного оборонного заказа и общего роста производства в секторе. Вице-премьер Денис Мантуров в интервью "Ведомостям" в сентябре 2024 года отметил, что хотя "пик экстренной кадровой потребности" пройден, дефицит все еще ощущается. По его словам, с 2023 года численность сотрудников ВПК выросла на 600 тысяч человек [1]. Эти цифры подтверждают тезис о стремительном расширении сектора и, соответственно, растущей потребности в квалифицированных кадрах.

Исследование рынка труда в ОПК, проведенное Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) в начале 2024 года, выявило, что наиболее острая нехватка наблюдается среди инженеров различных специальностей, токарей и операторов станков с ЧПУ. Особенно востребованы специалисты, умеющие работать с западным оборудованием, таким как Siemens или Heidenhain, что указывает на сохраняющуюся зависимость от импортного оборудования, несмотря на санкционное давление. Анализ данных портала "Авито", проведенный в рамках исследования, показал значительный дисбаланс между спросом и

предложением на рынке труда. Например, в начале сентября 2024 года на сайте было размещено около 2 тысяч резюме на должность токаря при 60 тысячах открытых вакансий. Подобная ситуация наблюдается и в отношении других ключевых специальностей, что создает серьезные проблемы для предприятий ОПК в процессе найма персонала [1].

Исследование, проведенное Институтом экономики РАН в 2023 году, показало, что дефицит кадров в ОПК связан с комплексом факторов. Среди них - демографический спад 1990-х годов, приведший к уменьшению числа потенциальных работников, отток квалифицированных специалистов за рубеж, а также недостаточная привлекательность работы в оборонном секторе для молодежи.

В ответ на растущий дефицит кадров предприятия ОПК и государство предпринимают ряд мер. Согласно данным HeadHunter, в 2024 году наблюдается значительный рост заработных плат в секторе [8].



Рисунок 1. Самые высокооплачиваемые специалисты ОПК [5]

По некоторым дефицитным специальностям предлагаемые зарплаты в 3-4 раза превышают среднюю по региону. Например, на "Курганмашзаводе" зарплата токарей достигает 150 тысяч рублей, что значительно выше средней зарплаты по Курганской области. Другой важной тенденцией стало увеличение числа вахтовых вакансий.

Важным направлением в решении кадрового вопроса стало развитие собственных образовательных программ на предприятиях ОПК. Так, "Туламашзавод" запустил курсы по обучению рабочим профессиям, в частности, подготовке операторов станков с ЧПУ [2]. Подобные инициативы реализуются и на других крупных предприятиях сектора, что отмечено в отчете Министерства промышленности и торговли РФ за 2023 год. Государство также предпринимает шаги для привлечения кадров в оборонную промышленность. В Государственную Думу поступил проект

поправок, позволяющий призывникам выбирать оборонные предприятия в качестве альтернативы службе в армии. Эта инициатива, по мнению экспертов РАНХиГС, может способствовать притоку молодых специалистов в отрасль и частично решить проблему дефицита кадров.

Текущее состояние рынка труда в оборонной промышленности России характеризуется значительным дефицитом кадров, особенно в сфере инженерных и высококвалифицированных рабочих специальностей. Предприятия и государство предпринимают активные меры по привлечению специалистов, включая повышение заработных плат, развитие вахтового метода работы и создание собственных образовательных программ. Однако, как показывают исследования, решение кадрового вопроса в ОПК требует долгосрочной стратегии и комплексного подхода, учитывающего как текущие потребности отрасли, так и перспективы ее развития в будущем.

Рост производства в оборонно-промышленном комплексе России создает не только возможности, но и серьезные вызовы для системы управления персоналом. Исследование, проведенное Национальным исследовательским университетом "Высшая школа экономики" в 2023 году, выявило ряд ключевых проблем, с которыми сталкиваются HR-специалисты в отрасли. Одной из основных проблем является высокая интенсивность труда. Согласно данным опроса, проведенного компанией "Авито Работа" среди сотрудников предприятий ОПК, многие вакансии предполагают работу по графику 6/1 по 11 часов в день. Такая нагрузка может вести к профессиональному выгоранию и снижению производительности труда в долгосрочной перспективе [6].

Другой серьезной проблемой является региональная диспропорция в распределении трудовых ресурсов. Согласно данным исследования Института экономики РАН, наибольшее количество вакансий в ОПК сконцентрировано в Москве, Московской и Свердловской областях. Это создает дополнительные сложности для предприятий, расположенных в

других регионах, и требует разработки специальных программ по привлечению и удержанию персонала. Исследование, проведенное Российским союзом инженеров в 2024 году, выявило проблему старения кадров в ОПК. Средний возраст работников в отрасли составляет 45-50 лет, что создает риски потери критически важных знаний и навыков в ближайшем будущем. Эта ситуация усугубляется недостаточным притоком молодых специалистов, несмотря на предпринимаемые меры по повышению привлекательности отрасли.

Еще одним вызовом для HR-специалистов в ОПК является конкуренция с гражданским сектором. Несмотря на высокие зарплаты, оборонные предприятия сталкиваются с трудностями в удержании персонала. По данным исследования компании Ancor, проведенного в 2024 году, наблюдается "накопленная усталость" у работников оборонных заводов из-за высоких темпов работы и больших объемов переработки. Удерживать сотрудников от ухода на более спокойную работу уже не помогают ни прибавки к зарплате, ни бронь от призыва на военную службу.

Особую сложность представляет управление персоналом в условиях режима секретности, характерного для оборонных предприятий. Исследование, проведенное Академией военных наук РФ в 2023 году, показало, что необходимость соблюдения строгих правил безопасности часто вступает в противоречие с современными тенденциями в области управления персоналом, такими как открытость коммуникаций и гибкость рабочего процесса. Проблема обеспечения информационной безопасности также влияет на процессы найма и адаптации новых сотрудников. Согласно данным опроса, проведенного Ассоциацией предприятий оборонно-промышленного комплекса России в 2024 году, более 60% предприятий отмечают сложности в проведении проверок кандидатов и длительные сроки оформления допусков к работе, что затягивает процесс найма и снижает конкурентоспособность предприятий на рынке труда.

Важным аспектом управления персоналом в ОПК является необходимость постоянного обучения и повышения квалификации сотрудников. Исследование, проведенное Национальным исследовательским технологическим университетом "МИСиС" в 2023 году, показало, что быстрое развитие технологий в оборонной промышленности требует регулярного обновления знаний и навыков персонала.

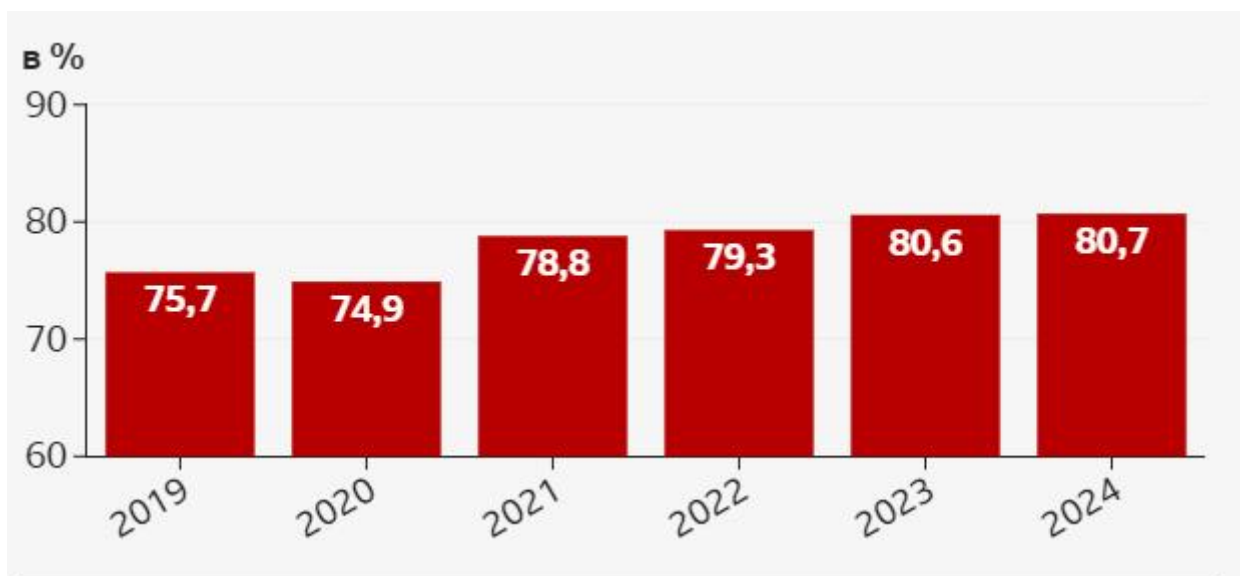


Рисунок 2. Загрузка производственных мощностей в России на основе данных Центрального банка России [8]

Несмотря на существующие вызовы, рынок труда в оборонной промышленности России имеет значительный потенциал для развития. Исследование, проведенное Центром стратегических разработок в 2024 году, выделяет ряд ключевых направлений, которые могут способствовать улучшению ситуации в отрасли. Одним из важнейших направлений является усиление взаимодействия между предприятиями ОПК и образовательными учреждениями. Согласно данным Министерства науки и высшего образования РФ, в 2023 году было заключено более 500 соглашений о сотрудничестве между вузами и оборонными предприятиями, что на 30% больше, чем в предыдущем году. Такое партнерство позволяет адаптировать

образовательные программы под нужды отрасли и обеспечивать приток молодых специалистов.

Другим перспективным направлением является цифровизация процессов управления персоналом. Исследование, проведенное компанией "Цифра" в 2024 году, показало, что внедрение современных HR-технологий позволяет повысить эффективность рекрутинга на 25-30% и сократить время на административные процессы на 40%. Однако, как отмечают эксперты, внедрение таких технологий в ОПК требует особого подхода с учетом требований информационной безопасности.

Важным фактором развития рынка труда в ОПК может стать диверсификация производства. Согласно данным Минпромторга РФ, к 2030 году доля гражданской продукции в общем объеме производства предприятий ОПК должна достичь 50%. Это создаст новые рабочие места и потребует развития новых компетенций у сотрудников. Исследование, проведенное Российской академией народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) в 2023 году, показало, что предприятия, успешно диверсифицирующие производство, демонстрируют более высокие показатели удержания персонала и привлекательности для молодых специалистов.

Важным аспектом развития рынка труда в ОПК является совершенствование системы мотивации персонала. Исследование, проведенное Всероссийским научно-исследовательским институтом труда Минтруда России в 2024 году, показало, что помимо материальных стимулов, для сотрудников оборонных предприятий важны возможности профессионального роста, участие в инновационных проектах и социальные гарантии. На основе этих данных эксперты рекомендуют предприятиям ОПК разрабатывать комплексные программы мотивации, учитывающие как материальные, так и нематериальные факторы.

В заключение отметим что, анализ текущей ситуации и перспектив развития рынка труда в оборонной промышленности России показывает, что отрасль сталкивается с серьезными вызовами, но имеет значительный потенциал для роста. Ключевыми факторами успеха в управлении персоналом в ОПК могут стать усиление сотрудничества с образовательными учреждениями, внедрение современных HR-технологий, развитие программ диверсификации производства, создание эффективных систем мотивации и решение проблемы регионального дисбаланса. Реализация этих мер потребует согласованных усилий государства, предприятий и образовательных учреждений, но может привести к значительному улучшению ситуации на рынке труда в оборонной промышленности и повышению конкурентоспособности отрасли в целом.

Планирование человеческих ресурсов в оборонно-промышленном комплексе должно учитывать не только текущий рост спроса на специалистов, но и стратегический подход, основанный на сценарии снижения производственных мощностей в будущем. Существуют риски, связанные с возможным резким сокращением государственного оборонного заказа в долгосрочной перспективе. В таких условиях предприятия ОПК могут столкнуться с проблемой избыточной рабочей силы, особенно в узкоспециализированных производственных нишах. Сотрудники, привыкшие к высоким заработным платам и стабильной занятости, могут оказаться не готовы к внезапным изменениям на рынке труда. В связи с этим, менеджменту предприятий ОПК следует заблаговременно разрабатывать программы профессиональной переподготовки, планы по диверсификации производства и стратегии мягкого высвобождения персонала. Такой проактивный подход к управлению человеческими ресурсами позволит минимизировать социальные риски и обеспечить более гибкий переход к производству гражданской продукции в случае изменения экономических условий.

Библиографический список

1. Ильюшенков Д. Интервью с Денисом Мантуровым: «Сегодня у нас есть историческая возможность изменить лицо промышленности» // Ведомости : сайт. - URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/characters/2024/09/10/1061145-segodnya-u-nas-est-istoricheskaya-vozmozhnost-pomenyat-oblik-promishlennosti> (дата обращения: 10.04.2025)
2. Кирюхина Я.С. О вакансиях, которые стараются закрыть оборонные заводы России // BBC : сайт. - URL: <https://www.bbc.com/russian/articles/cd6qndy200ho> (дата обращения: 10.04.2025)
3. Китаев Е. Дефицит специалистов в оборонно-промышленном комплексе: как новые управленческие технологии могут помочь решить проблему // Российская газета : сайт. - URL: <https://rg.ru/2022/12/15/reg-urfo/ejchar-ne-ocharovyvaet.html> (дата обращения: 10.04.2025)
4. Уварчев Л. РАН оценила дефицит рабочей силы в России в 2023 году на уровне 4,8 млн человек // Коммерсант : сайт. - URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6425588> (дата обращения: 10.04.2025)
5. Министерство промышленности и торговли РФ: отчет о развитии кадрового потенциала в ОПК // Российский союз промышленников и предпринимателей : сайт. - URL: <https://rspp.ru/document/1/a/7/a739774df5b41f7a52e95fe2069e7e4e.pdf> (дата обращения: 10.04.2025)
6. Аналитика «Авито Работа»: спрос на специалистов в сфере производства увеличился почти вдвое // Forbes : сайт. - URL: <https://www.forbes.ru/novosti-kompaniy/510729-avito-rabota-spros-na-specialistov-v-sfere-proizvodstva-vyros-pochti-v-2-raza> (дата обращения: 10.04.2025)

7. Роструд сообщает: более 100 предприятий ОПК заключили соглашения на обучение сотрудников // Роструд : сайт. - URL: https://rostrud.gov.ru/press_center/novosti/1214635/ (дата обращения: 10.04.2025)

8. Итоги года в промышленности за 2023 год по версии hh.ru // HeadHunter : сайт. - URL: <https://hh.ru/article/32231> (дата обращения: 10.04.2025)

9. Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП): отчет о текущем состоянии рынка труда в сфере ОПК // Российский союз промышленников и предпринимателей : сайт. - URL: <https://rspp.ru/activity/analytics/> (дата обращения: 10.04.2025)