

Преодоление кадрового дефицита на малых и средних промышленных предприятиях

Панова Екатерина Андреевна

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [3963-5321](#), ORCID: [0000-0002-5830-0087](#), k79@yandex.ru

Государственный университет управления, Москва, РФ.

Аннотация

Нехватка рабочей силы является одной из наиболее острых проблем, с которыми сталкиваются малые и средние промышленные предприятия в условиях динамично меняющейся внешней среды и экономической нестабильности. Из-за ограниченности масштабов деятельности малым и средним предприятиям сложно конкурировать с крупными предприятиями как по уровню заработной платы, так и в плане условий труда. Ситуация усугубляется ростом количества государственных оборонных заказов, которые являются причиной оттока кадров с малых и средних предприятий. Недостаток сотрудников высокой квалификации и рабочих специальностей отрицательно влияет на производительность, величину издержек, возможности роста и конкурентоспособность бизнеса. В статье анализируются причины нехватки рабочей силы и ее влияние на деятельность малых и средних промышленных предприятий; рассматриваются пути привлечения сотрудников, обладающих нужными компетенциями, в том числе за счет взаимодействия с учебными заведениями; выявляются возможности повышения лояльности действующего персонала. В работе показано, что решению проблемы дефицита рабочих кадров малых и средних промышленных предприятий способствуют диверсификация инструментов подбора персонала, применение современных технологий организации труда и повышение эффективности использования кадровых ресурсов путем развития системы контроля качества и документирования процессов. Внимание уделено также способам повышения лояльности действующих сотрудников, основанным на использовании гибких схем работы и социальных выплатах. Результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы при стратегическом планировании привлечения и удержания кадров малыми и средними промышленными предприятиями.

Ключевые слова

Малые и средние предприятия (МСП), промышленность, дефицит кадров, инструменты подбора персонала, технологии организации труда.

Для цитирования

Панова Е.А. Преодоление кадрового дефицита на малых и средних промышленных предприятиях // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 168–179. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-168-179

Overcoming the Personnel Shortage in Small and Medium-Sized Industrial Enterprises

Ekaterina A. Panova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0002-5830-0087](#), k79@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The shortage of labour is one of the most acute problems faced by small and medium-sized industrial enterprises in a dynamically changing external environment and economic instability. Due to the limited scope of activities, it is difficult for small and medium-sized enterprises to compete with large enterprises both in terms of wages and working conditions. The situation is aggravated by the growing number of government defense orders, which are the reason for the outflow of personnel from small and medium-sized enterprises. The lack of highly qualified and specialized employees has a negative impact on productivity, costs, growth opportunities and business competitiveness. The article analyzes the causes of the labour shortage and its impact on the activities of small and medium-sized industrial enterprises, examines the ways to attract employees with the necessary competencies, including through interaction with educational institutions, highlights the possibilities of increasing the loyalty of the existing staff. The paper shows that the problem of personnel shortage in small and medium-sized industrial enterprises is facilitated by the diversification of recruitment tools, using the modern labour management technologies and improving the efficiency of HR management through the development of a quality control system and process documentation. Attention is also paid to ways of increasing the current employees' loyalty based on the use of flexible work arrangements and social benefits. The results of the research can be used in the strategic planning of personnel recruitment and retention by small and medium-sized industrial enterprises.

Keywords

Small and medium-sized enterprises (SMEs), industry, staff shortage, recruitment tools, labour organization technologies.

For citation

Panova E.A. (2025) Overcoming the Personnel Shortage in Small and Medium-Sized Industrial Enterprises. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 168–179. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-168-179

Дата поступления/Received: 31.08.2025

Введение

Человеческий капитал является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности предприятия, а проблемы с подбором персонала могут существенно повлиять на эффективность его деятельности. Нехватка квалифицированных кадров влияет на деловую активность малых и средних предприятий (далее — МСП), занятых в промышленности, и сдерживает их развитие в целом.

Недостаток рабочей силы приводит к сбоям на производстве, срыву сроков выполнения заказов, в результате чего клиенты начинают искать альтернативные пути закупок и обращаются к конкурентам, что для предприятия означает потерю доли рынка.

Технологический прогресс меняет производственные процессы и требует от предприятий постоянного совершенствования навыков персонала, позволяющих эффективно эксплуатировать и обслуживать оборудование. Навыки и квалификация рабочей силы влияют на использование информационных технологий и инновационную активность МСП.

Целью исследования является анализ причин дефицита рабочей силы на МСП, занятых в промышленности, и выявление путей его преодоления. Для достижения целей исследования были применены общенаучные методы: систематизация и обобщение данных, приведенных в профильных публикациях, метод интерпретации, статистический анализ.

Причины дефицита кадров на МСП

Проблема недостатка рабочих кадров у МСП является достаточно давней [Vinten 1998] и характерной не только для России. Значительный дефицит квалифицированных кадров технологической направленности отмечается в Ирландии — его испытывают около 60% МСП¹. В Англии проблема найма и удержания производственного персонала касается 35% МСП². Дефицит сотрудников, «работающих рукам», наблюдается у двух третьих голландских МСП³. В Австрии, Хорватии и Словакии девять из десяти МСП испытывают трудности с поиском работников, обладающих необходимыми навыками [Weber, Adăscăliței 2024]. В Польше 61% МСП сталкиваются с трудностями при удержании квалифицированных работников, что является препятствием для роста и внедрения инноваций⁴. Почти треть канадских МСП не может в полной мере удовлетворить запросы клиентов по причине нехватки рабочей силы [Mahboubi, Zhang 2023]. По данным сайта Statista, в 2023 году наибольший дефицит кадров МСП испытывали в Греции, Болгарии и на Кипре — там он коснулся более 50% предприятий, а в наименьшей степени проблема характерна для Исландии, Финляндии и Великобритании, где доля МСП с дефицитом кадров составляла менее 25%⁵.

В России результаты расчета индекса RSBI, которые публикуют Промсвязьбанк и общественная организация «Опора России», показали, что главной проблемой 2024 года представители малого и среднего предпринимательства считали дефицит кадров: на него указала почти половина опрошенных — 48%⁶. Проблема затронула не только малый и средний бизнес: согласно мониторингу российских предприятий, проводимому регулярно банком России более 25 лет, обеспеченность кадрами в 2024 г. снизилась до минимума за всю историю наблюдений,

¹ Labour shortages will have to be addressed to maintain growth in key SME sectors // BPFI [Электронный ресурс]. URL: https://bpfi.ie/wp-content/uploads/2023/10/SME-Monitor-November-2023_web.pdf (дата обращения: 19.07.2025).

² SME skills horizon 2024. A 2024 skills and recruitment barometer of SMEs across England. It all starts with skills // HM government. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/sme-skills-horizon-2024> (дата обращения: 15.07.2025).

³ Two-thirds of Dutch businesses struggling with staff shortages, especially construction // NL Times [Электронный ресурс]. URL: <https://nltimes.nl/2025/05/30/two-thirds-dutch-businesses-struggling-staff-shortages-especially-construction> (дата обращения: 09.07.2025).

⁴ Strengthening FDI and SME Linkages in Poland // OECD [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-poland_cb08eb93-en.html (дата обращения: 30.09.2025).

⁵ Share of small- and medium-sized enterprises (SMEs) indicating they faced difficulties in hiring staff with the correct skill-set over the past two years in Europe in 2023, by country // Statista [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/1446280/difficulty-hiring-staff-with-right-skills-sme-europe/> (дата обращения: 09.07.2025).

⁶ Предприятия МСБ назвали главной проблемой 2024 года дефицит кадров // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/22947851?ysclid=mcw1jpd8tv164955653> (дата обращения: 09.07.2025).

из-за чего предприятия стали тратить больше времени на поиск кадров и прилагать больше усилий для привлечения персонала. При этом наиболее острый дефицит кадров на протяжении последних лет испытывали предприятия обрабатывающей промышленности, занятые производством продукции потребительского назначения⁷.

Факторы, влияющие на дефицит кадров на предприятии, делятся на внешние, не зависящие от его действий, и внутренние, находящиеся в прямой зависимости от эффективности работы предприятия.

Можно выделить 4 группы внешних факторов, лежащих в основе дефицита рабочих кадров:

- демографические изменения и в первую очередь старение населения, которое приводит к сокращению численности его трудоспособной части — за период с 1990 г. по 2023 г. средний возраст населения России увеличился с 35 до 41 года, то есть на 6 лет (см. Рисунок 1);
- социальные факторы, такие как предпочтения работников в отношении характера работы и «непрестижность» рабочих специальностей;
- технологические изменения, включающие широкое распространение роботизации, автоматизации и искусственного интеллекта и влияющие на структуру занятости, а также функционал работников;
- переход к зеленой экономике, меняющий профессиональную и отраслевую структуру занятости⁸.

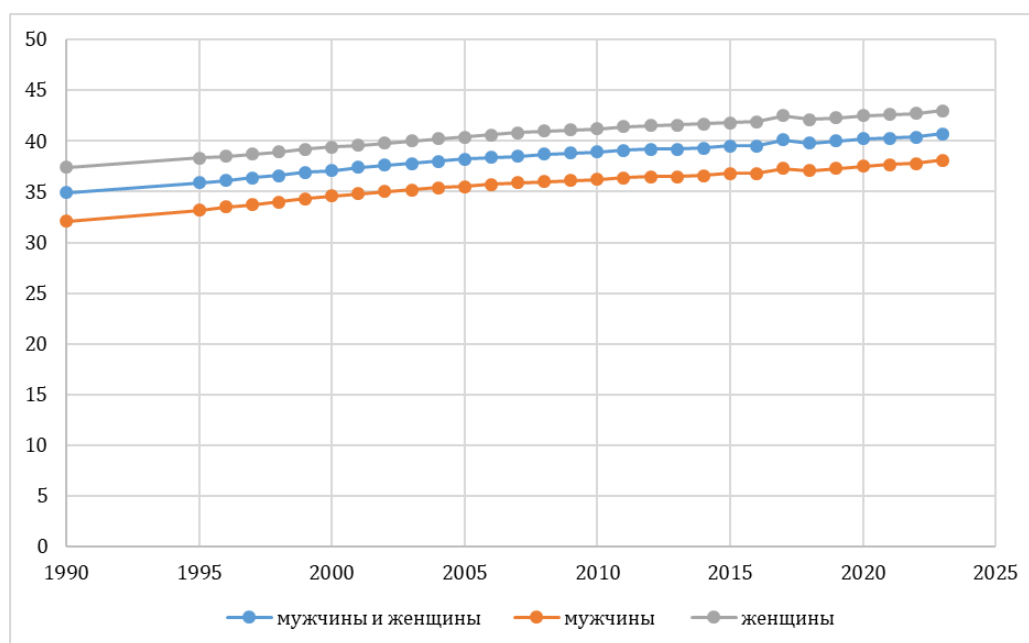


Рисунок 1. Средний возраст населения России по состоянию на 1 января в период с 1990 по 2023 гг.⁹

Перечисленные факторы влияют как на спрос, так и на предложение на рынке труда за счет сокращения числа соискателей на определенные должности, изменения навыков и компетенций, востребованных работодателями, а также ускорения темпов адаптации работников к изменениям рынка труда с целью перехода на более привлекательные должности.

⁷ Мониторинг предприятий. № 6, июнь 2024 года (опрос 1–14 июня) и № 9, сентябрь 2025 года (опрос 1–9 сентября). Информационно-аналитический комментарий // Банк России [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/analytics/dkp/monitoring/0925/> (дата обращения: 01.10.2025).

⁸ EURES. Report on labour shortages and surpluses // Eures [Электронный ресурс] URL: https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-05/EURES-Shortages_Report-V8.pdf (дата обращения: 01.09.2025).

⁹ Составлено автором на основе: Демографический ежегодник России: статистический сборник. М.: Росстат, 2023. С. 33.

Отдельно стоит выделить геополитическое влияние: в связи с частичной мобилизацией и выездом из страны мужчин призывного возраста соискатели повысили требования к заработной плате и условиям труда. В научной литературе можно встретить мнение, что этот фактор не является всеобщим и угрожающим, а просто привел к превышению спроса на рабочую силу над ее предложением в отдельных профессиях и регионах, которое формировалось несколько лет и обострилось в условиях СВО, в том числе за счет роста гособоронзаказов [Колесникова и др. 2023]. Серьезные государственные заказы помогают крупным предприятиям решать проблему дефицита кадров путем резкого повышения зарплат [Александрова 2024] и за счет оттока рабочей силы одновременно создают проблемы для МСП, которые не имеют возможности предложить конкурентоспособные зарплаты вследствие ограниченных масштабов своей деятельности.

Низкий уровень заработной платы является основным внутренним фактором, лежащим в основе дефицита кадров у МСП. Наряду с ним существенное влияние оказывают ограниченность бюджетов на подбор и обучение персонала, социальные и компенсационные пакеты. МСП имеют в своем распоряжении небольшие HR-команды или даже одного сотрудника, занимающегося подбором персонала, и им часто не хватает ресурсов и опыта для реализации эффективных стратегий привлечения и удержания сотрудников. Отсутствие или ограниченность размеров отдела кадров приводит к тому, что тесты на профпригодность не проводятся, сотрудники нанимаются после несложных собеседований, не позволяющих в полной мере оценить степень соответствия потенциального сотрудника должности.

Ситуация осложняется тем, что МСП не могут предложить широкие возможности карьерного роста и не имеют узнаваемых брендов. Это касается не только брендов выпускаемой продукции, но и бренда работодателя, под которым подразумевается репутация предприятия, характеризующая его привлекательность в качестве места трудоустройства. Основная цель формирования бренда работодателя — улучшение позиционирования предприятия на рынке труда и создание его положительного восприятия как среди потенциальных, так и действующих сотрудников. При наличии сформированного бренда работодателя соискатели в большинстве случаев делают выбор в пользу предприятия при наличии других предложений, а действующие сотрудники продолжают работать, даже если у них имеются другие возможности трудоустройства. Многие МСП не видят необходимости осуществлять инвестирование в развитие бренда работодателя, хотя для них оно имеет большее значение, чем для крупных предприятий [Łazorko 2023; Zografou, Galanaki 2023]. МСП не принимают во внимание тот факт, что развитие бренда работодателя дает возможность не только выделиться на фоне других участников рынка труда, но и добиться существенной экономии денежных средств и времени, затрачиваемых на подбор персонала, в том числе за счет снижения его текучести.

Низкая привлекательность рабочих мест в плане условий труда также влияет на возможности привлечения и удержания компетентных и ценных сотрудников. МСП часто не уделяют внимания состоянию рабочей среды, негативное или токсичное состояние которой может повлиять на моральный дух сотрудников и привести к потере ценных знаний и опыта. Нехватка рабочей силы влечет за собой увеличение рабочей нагрузки и продолжительности рабочего дня действующих сотрудников. Повышенная рабочая нагрузка приводит к подрыву лояльности персонала и увеличению текучести кадров, что, в свою очередь, увеличивает расходы на их подбор и обучение.

С одной стороны, нехватка рабочей силы приводит к повышению уровня заработной платы, как и на любом рынке, испытывающем избыточный спрос. С другой стороны, высокий уровень заработной платы отрицательно сказывается на себестоимости продукции и побуждает предприятия

рассматривать альтернативные стратегии для удовлетворения потребностей производства. Автоматизация, являющаяся долгосрочным и одновременно затратным решением проблемы дефицита кадров, приводит к возможности использования рабочего персонала относительно невысокого уровня квалификации. Однако увеличение доли автоматизированных рабочих мест требует наличия высокой квалификации и специализированных знаний у управленческого персонала, что повышает важность своевременной организации его обучения.

Особенности промышленных МСП, влияющие на их кадровую политику

Согласно исследованию портала Superjob, промышленность, наряду со строительством и транспортно-логистической сферой, входит в топ-3 отраслей с наиболее высоким спросом на персонал, а самыми востребованными специалистами являются квалифицированные рабочие, водители грузовых автомобилей и спецтранспорта, а также разнорабочие¹⁰. На МСП эта проблема наиболее распространена в отношении технических специалистов и операторов оборудования, в то время как трудности с наймом работников более широкого профиля, таких как менеджеры и офисные работники, менее выражены¹¹.

Как уже говорилось, основной особенностью МСП является ограниченное число сотрудников и невысокий уровень их зарплат по сравнению с крупными предприятиями. Средняя численность и среднемесячная заработная плата работников обрабатывающей промышленности в период с 2021 по 2023 гг. представлена в Таблице 1.

Как видно, средняя численность работников в расчете на одно предприятие на МСП за последние три года оставалась почти неизменной, а наиболее конкурентный уровень зарплат ожидаемо предлагали своим сотрудникам средние предприятия.

Рынок труда меняется очень быстро, и МСП необходимо регулярно проводить мониторинг рынка труда с тем, чтобы убедиться в том, что уровень заработной платы предприятия соответствуют отраслевому уровню. Даже при росте номинальных зарплат инфляция и рост стоимости жизни практически сводят на нет увеличение доходов, что приводит к неудовлетворенности сотрудников и мотивирует их искать более привлекательные рабочие места [Нарожная 2024].

Таблица 1. Средняя численность и среднемесячная заработная плата работников обрабатывающей промышленности в период с 2021 по 2023 гг.¹²

Показатель	Малые предприятия, включая микропредприятия			Микропредприятия			Средние предприятия		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Средняя численность работников в расчете на одно предприятие, чел.	8	8	8	3	3	4	134	134	134
Среднемесячная заработная плата работников, руб.	35869	40919	49413	28848	32510	39936	46580	54159	64485

МСП следует уделять внимание системе поощрения работников, которая часто бывает несовершенной из-за отсутствия привязки к конкретным целям и трудностей в организации командной работы, что приводит к возникновению конфликта интересов между сотрудниками, влияющего на финансовые результаты. К конфликтам приводит также установление разных уровней заработной платы для сотрудников с идентичным функционалом, формально работающих на разных

¹⁰ Что делать с дефицитом кадров. Где брать людей // Superjob [Электронный ресурс]. URL: <https://www.superjob.ru/pro/5683/> (дата обращения: 31.08.2025).

¹¹ Strengthening FDI and SME Linkages in Poland // OECD [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-poland_cb08eb93-en.html (дата обращения: 30.09.2025).

¹² Малое и среднее предпринимательство в России: статистический сборник. М.: Росстат, 2024. С. 21, 24.

должностях, — в связи с ограниченностью масштабов деятельности скорость распространения информации в МСП очень высока.

Еще одной особенностью МСП, вытекающей из ограниченной численности персонала, является универсальность его компетенций, которая сопровождается выполнением задач, не требующих определенного уровня квалификации и специальных навыков, высококвалифицированными сотрудниками (при этом обратная ситуация практически невозможна). Привлечение работников на условиях неполного рабочего дня и гибкого графика дает возможность сотрудникам с высоким уровнем квалификации сконцентрироваться на выполнении своих прямых профессиональных обязанностей, а предприятиям добиться того, чтобы функционал работников соответствовал имеющимся у них навыкам.

Собственники МСП часто ограничивают их развитие, поскольку не хотят передавать управление профессиональным менеджерам и опасаются инвестиционных рисков, осуществляя производство в условиях ограниченности мощностей. Это приводит к снижению производительности, увеличению времени выполнения заказов и ухудшению качества обслуживания клиентов, что негативно сказывается на рейтингах предприятия в Интернете и онлайн-платформах и в конечном счете наносит ущерб его репутации и способности нанимать сотрудников. В таких условиях увеличение инвестиций в технологии позволяет не только автоматизировать производство и повысить производительность, но и более эффективно реализовывать кадровую политику.

Нередко собственники МСП воспринимают как напрасную трату времени развитие системы контроля качества работы и документирования процессов. Это приводит к тому, что сотрудники МСП не несут ответственность за свою работу, а предприятие сталкивается с проблемами при выполнении текущих задач в период нахождения сотрудников в отпуске или во время их болезни. У сотрудников МСП отсутствует четкое описание их должностных обязанностей, привязанное к рабочим процедурам и ключевым показателям эффективности. Стандартизация деятельности очень важна для оптимизации затрат ресурсов, в том числе и временных, а также сокращения потерь. Внедрение программного обеспечения с целью документирования результатов работы систем и отслеживания отклонений в ходе выполнения задач дает представление о том, как сотрудники используют свое рабочее время, улучшает взаимодействие между ними и позволяет добиться того, чтобы вознаграждение за труд соответствовало его результатам.

Пути решения проблемы кадрового дефицита на МСП

МСП могут применять различные стратегии для преодоления дефицита квалифицированных кадров в зависимости от его причин и особенностей предприятия. Интернет-платформы, несмотря на обширные базы соискателей, не всегда позволяют найти нужных сотрудников, особенно в сельской местности, где цифровая грамотность населения относительно невысока. Неформальные каналы для подбора персонала — личные связи, рекомендации знакомых и близких к компании людей — актуальны в отраслях с низкой наукоемкостью без особых требований к навыкам и квалификации. МСП могут использовать рекламу в СМИ, например в газетах и на местных радиостанциях, — в регионах она имеет относительно невысокую стоимость и при этом широкий охват. Оптимизация веб-сайтов при их наличии, продвижение предприятия в социальных сетях, взаимодействие с государственными и частными службами занятости, отраслевыми органами и агентствами регионального развития также подходят МСП в качестве инструментов преодоления дефицита кадров.

Эффективным способом привлечения сотрудников для МСП может быть использование реферальных рекрутинговых программ. Они предполагают привлечение персонала посредством

рекомендаций со стороны работающих сотрудников с последующим вознаграждением их в денежной или материальной форме [Ермакова 2023]. Важно, чтобы мотивация реферальных программ была прозрачной, предполагала конкретный уровень вознаграждения за успешные рекомендации и соблюдение сроков его выплат. Во избежание злоупотреблений выплата вознаграждения должна производиться только при условии успешного прохождения новым сотрудником испытательного срока и частями по мере его закрепления на рабочем месте.

Мероприятия, направленные на преодоление дефицита кадров, необходимо оценивать с точки зрения затрат на их осуществление и получаемых выгод [Мортиков 2022]. Одновременно следует учитывать потери от возможного ухода наиболее ценных для предприятия сотрудников. Для решения проблемы кадрового дефицита МСП необходимо повышать привлекательность рабочих мест за счет финансовых и нефинансовых стимулов, совершенствовать рабочие процессы и стандарты найма. МСП должны содействовать улучшению условий труда, повышению комфорта рабочих мест и эффективному использованию текущей рабочей силы, не допуская найма новых сотрудников при наличии внутренних резервов.

Повышение заработной платы для предприятия означает увеличение страховых взносов, начисляемых из фонда оплаты труда. В то же время предоставление дополнительных льгот, не связанных с оплатой труда, — медицинских услуг¹³, оплаты расходов на дорогу¹⁴, оплаты за работника путевок в детские лагеря¹⁵ — не влечет за собой обложение страховыми взносами, однако последний вид расходов нельзя учесть при расчете налога на прибыль. Организация бесплатного проезда до места работы позволяет повысить комфорт сотрудников и преодолеть несовершенство инфраструктуры общественного транспорта, поскольку производства бывают расположены в удалении от городских и региональных центров.

При ограниченных возможностях финансового стимулирования сотрудников МСП могут использовать преимущества, заключающиеся в использовании гибких схем работы — занятость на неполный рабочий день и по совместительству. Сокращение продолжительности рабочего дня важно для соискателей, стремящихся найти оптимальный баланс между работой и личной жизнью. В секторах, где производство продукции характеризуется длительным непрерывным циклом, подобные кадровые мероприятия сложнее реализовать, но для должностей с более гибким подходом к выполнению задач они могут существенно повысить привлекательность вакансии. Возможность в определенной степени корректировать рабочее время в соответствии с личными потребностями в пределах параметров, установленных предприятием, высоко ценится соискателями работы. По сравнению с крупными предприятиями на МСП не такая высокая интенсивность труда, редки сверхурочные часы и, как следствие, ниже уровень стресса, связанного с работой.

Внимательное отношение к интересам, ожиданиям и потребностям сотрудников помогает повысить их лояльность и укрепить бренд работодателя за счет позитивных отзывов и рекомендаций знакомым. Повышению лояльности сотрудников способствуют такие нефинансовые факторы, как поддержка со стороны руководства и коллег, вовлеченность в принятие корпоративных решений, дающая ощущение принадлежности к компании, развитая организационная культура и возможности обучения и развития [Thao et al. 2023]. Именно поэтому МСП следует поощрять желание сотрудников

¹³ Письмо Департамента налоговой политики Минфина России от 28 июля 2023 г. № 03-03-06/1/71092 // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407528610/?ysclid=mgo2epbe4o167658123> (дата обращения: 25.09.2025).

¹⁴ Постановление Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 02.10.2024 г. № Ф01-45/2024 по делу № А17-10426/2023 // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/39659793/?ysclid=mgo2tu8mrbg143743015> (дата обращения: 25.09.2025).

¹⁵ Письмо Минфина России (Министерство финансов РФ) от 01 августа 2017 г. № 03-04-06/48824 // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71637592/?ysclid=mgo2r3hrbg217705127> (дата обращения: 25.09.2025).

высказывать собственное мнение и рационализаторские предложения, реализовывать механизмы обратной связи от руководства, инициировать их участие в образовательных программах и курсах повышения квалификации. Созданию позитивной рабочей среды и улучшению атмосферы в коллективе также содействуют совместные мероприятия.

Лояльность сотрудников бывает активной, основанной на внутренней мотивации и разделении ценностей предприятия, а также пассивной, обусловленной воздействием внешних факторов и ограничений. В силу специфики деятельности МСП бывают вынуждены ориентироваться на пассивную лояльность персонала. Они подходят для людей, проживающих поблизости и не желающих из-за личных предпочтений или обстоятельств тратить много времени на дорогу до места работы. МСП принимают работников зрелого возраста и с минимальным уровнем образования, которых часто игнорируют при найме крупные предприятия, а также молодых людей без опыта, выступая для них в качестве места старта и приобретения навыков. Стоит учитывать, что молодые сотрудники, несмотря на легкую обучаемость, бывают не ориентированы на получение специализированных знаний и опыта на рабочем месте. Частая смена мест работы приводит к повышению их универсальности и гибкости на рынке труда, но является проблемой для предприятий [Чекмарев и др. 2023]. Молодые сотрудники позволяют оперативно закрывать кадровые «дыры», но в дальнейшем часто делают выбор в пользу крупных предприятий, где имеются более широкие возможности для карьерного роста. Это надо учитывать МСП при осуществлении инвестиций в обучение сотрудников без опыта.

Еще одним способом преодоления кадрового дефицита МСП является совместное использование рабочих мест (job sharing). Оно представляет собой технологию организации труда, когда рабочее место разделяется между несколькими людьми (от двух и более). Обязанности, рабочее время, заработная плата, отпускные и льготы распределяются между сотрудниками в соответствии с долей их участия в рабочих процессах [Ogunribido et al. 2023]. Совместное использование рабочих мест способствует развитию партнерских отношений между сотрудниками и расширению их опыта. Сочетание более широкого спектра навыков в рамках одной должности способствует удержанию персонала, повышению производительности труда и привлечению квалифицированных работников.

Совместное использование рабочих мест позволяет оптимизировать затраты за счет задействования сотрудников ровно в той степени, в которой они нужны. Для конкретных временных проектов возможно привлечение сотрудников по договорам гражданско-правового характера. Совместное использование рабочих мест дает возможность сотрудникам приобретать новые навыки за счет обучения друг у друга [Чуланова 2023]. Оно расширяет диапазон потенциальных сотрудников за счет привлечения тех, кто заинтересован в режиме неполного рабочего дня, позволяет достигнуть оптимальных решений за счет большего числа мнений и является подстраховкой на случай отсутствия одного из работников.

Совместное использование рабочих мест отличается от работы на неполный рабочий день или посменной работы за счет коллективной ответственности за все задачи и обязанности, связанные с конкретной должностью. Минусы совместного использования рабочих мест заключаются в возможности возникновения конфликтов при принятии решений, сложностях, связанных с управлением коллективной работой, и повышении рисков утечки информации [Бикбаев и др. 2025].

Стоит отметить, что МСП часто не уделяют внимания формальным процедурам, сопровождающим прием на работу новых сотрудников, и это не лучшим образом сказывается на их лояльности. МСП не стоит пренебрегать рассылкой новым сотрудникам приветственных писем, содержащих полезную информацию, вручением им небольших сувениров с символикой предприятия, назначением на период адаптации наставников, которые помогут сориентироваться в рабочих

вопросах и окажут помощь при возникновении затруднений. Действия, направленные на повышение у сотрудников ощущения значимости и нужности, являются неотъемлемой частью создания позитивного имиджа работодателя, развития его бренда и перехода от пассивной лояльности персонала к активной.

Взаимодействие МСП с образовательными организациями

Крупные компании активно взаимодействуют с учебными заведениями и конкурируют между собой с целью привлечения студентов, организовывая стипендиальные программы, устраивая мастер-классы и участвуя в профориентационных проектах¹⁶. Для МСП такие масштабные действия представляются затруднительными, однако сотрудничество с учреждениями среднего образования может дать положительные результаты.

МСП сталкиваются не только с дефицитом кадров, но и с недостаточно высоким качеством подготовки сотрудников рабочих специальностей без опыта работы. В настоящий момент в нашей стране происходит смещение акцентов в системе образования — она активно перестраивается на переориентацию обучающихся на промышленный сектор, постепенно улучшается имидж производства с тем, чтобы не производить на свет поколение менеджеров, которым нечем управлять. Тем не менее среднее профессиональное образование пока не в полной мере обеспечивает получение практических навыков, соответствующих фактическим потребностям предприятий на рабочих местах. Технологическое развитие осуществляется быстрыми темпами, и система образования не всегда успевает к ним адаптироваться.

Взаимодействие МСП с местными органами образования и формирование запросов к программам обучения, соответствующих реальным производственным потребностям, позволит корректировать подготовку студентов колледжей таким образом, чтобы осваиваемые ими навыки в дальнейшем оказались действительно пригодными для профессиональной деятельности.

Реализация учебных инициатив, сочетающих теоретическое обучение с опытом, получаемым на рабочем месте, сокращает разрыв между академическим образованием и необходимым уровнем знаний, требующимся для реальной работы, помогает актуализировать компетенции персонала, продвигает предприятие среди потенциальных будущих сотрудников и снижает как затраты на обучение сотрудников без опыта, так и текучесть кадров.

Взаимодействие МСП и образовательных организаций может осуществляться также на уровне средних школ. Программы, сочетающие обучение в школе и стажировки на рабочем месте, направлены на развитие профессиональной специализации после окончания обучения и удовлетворение потребностей как государственного, так и частного секторов рынка труда [Camussi et al. 2024].

Предложение схем трудоустройства начального уровня на основе развития сотрудничества МСП с органами образования и профессиональной подготовки обеспечивает ранний прямой контакт с потенциальными сотрудниками молодого возраста. Его также обеспечивает участие в ярмарках вакансий, однако они в основном ориентированы на удовлетворение потребностей крупных предприятий и не учитывают интересы МСП. Большему вовлечению небольших предприятий в подобные мероприятия будет способствовать адресное информирование об их проведении со стороны органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего бизнеса.

¹⁶ Конкуренция за студента: как бизнес работает с вузами и что это дает // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/653237f19a794774a7bdd530?from=copy> (дата обращения: 30.09.2025).

Заключение

МСП, занятые в сфере промышленности, имеют гораздо меньше возможностей по привлечению персонала по сравнению с крупными предприятиями. Особенно остро эта проблема ощущается в условиях постоянного повышения стоимости жизни, оказывающего существенное влияние на состояние рынка труда. Недостаток высококвалифицированных работников замедляет внедрение МСП новых технологий и снижает эффективность бизнес-процессов. Что касается производственных сотрудников, чей функционал не требует специализированных навыков, то их дефицит ставит под угрозу выполнение заказов клиентов и негативно сказывается на качестве выпускаемой продукции, в результате чего страдает репутация предприятия.

Совершенствование практики подбора персонала путем расширения используемых для него инструментов способствует решению проблемы кадрового дефицита. Важным также является повышение лояльности задействованных в рабочих процессах сотрудников за счет улучшения условий труда и повышения их гибкости. Повышению мотивации сотрудников способствует предоставление так называемого социального пакета. Экономическая целесообразность социальных выплат представляется сомнительной для МСП, чаще всего ограниченных в финансовом отношении, однако в условиях дефицита кадров эта мера становится конкурентным преимуществом, способствующим привлечению и удержанию персонала.

Взаимодействие с учебными заведениями различного уровня образования, организация стажировок в сочетании с участием в ярмарках вакансий и разработкой программ обучения, соответствующих конкретным производственным потребностям, способствует продвижению МСП в бизнес-среде и решению их кадровых проблем.

Список литературы:

- Александрова О.А. Проблема дефицита кадров в промышленном секторе экономики: причины и направления решения // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20. № 2. С. 150–162. DOI: [10.52180/1999-9836_2024_20_2_1_150_162](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_1_150_162)
- Бикбаев Д.В., Шушунова Т.Н., Гринев Н.Н., Николаева Н.Ю. Перспективы развития гибких моделей занятости в экономике данных // Транспортное дело России. 2025. № 1. С. 98–101.
- Ермакова Н.С. Привлечение персонала в условиях кадрового дефицита на рынке труда // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2023. Т. 12. № 4. С. 79–85. DOI: [10.24412/2225-8264-2023-3-79-85](https://doi.org/10.24412/2225-8264-2023-3-79-85)
- Колесникова О.А., Маслова Е.В., Околелых И.В. Кадровый дефицит на современном рынке труда России: проявления, причины, тренды, меры преодоления // Социально-трудовые исследования. 2023. № 4(53). С. 179–189. DOI: [10.34022/2658-3712-2023-53-4-179-189](https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-179-189)
- Мортиков В.В. Управление персоналом в условиях дефицита кадров // Вопросы управления. 2022. № 1(74). С. 73–86. DOI: [10.22394/2304-3369-2022-1-73-86](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-1-73-86)
- Нарожная Д.А. Удержание персонала как приоритет российских компаний в 2024 году // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 105. С. 53–64. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-105-2024-53-64](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-105-2024-53-64)
- Чекмарев О.П., Ильвес А.Л., Конев П.А. Занятость и дефицит кадров в России в условиях санкционного давления: факторный анализ предложения труда // 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)
- Чуланов Д.В. Концепция интеграции джоб-шеринга (job sharing) и шеринга компетенций (skill sharing) в проектную деятельность организаций в условиях дефицита высококвалифицированного персонала // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 6. URL: <https://esj.today/PDF/44ECVN623.pdf>

Camussi S.A.M., Locatelli A., Mendicino G., Modena F. Labour Shortages in Italy: Determinants, Firms' Responses and Employment Prospects // *Questioni di Economia e Finanza*. 2024. Vol. 887. DOI: [10.32057/0.QEF.2024.887](https://doi.org/10.32057/0.QEF.2024.887)

Łazorko K. Employer Branding in Small and Medium Enterprises — Local Entrepreneurs' Perspective // *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2023. Vol. 177. P. 391–403. DOI: [10.29119/1641-3466.2023.177.23](https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.177.23)

Mahboubi P., Zhang T. Empty Seats: Why Labour Shortages Plague Small and Medium-Sized Businesses and What to Do About It // C.D. HOWE Institute Commentary 648. 2023. URL: <https://cdhowe.org/publication/empty-seats-why-labour-shortages-plague-small-and-medium-sized-businesses/>

Ogunribido B.O., Dotun Faloye D., Ihinmoyan T. Job Sharing and Organizational Performance in Micro and Small Scale Enterprises in Ondo State // *Iconic Research and Engineering Journals*. 2023. Vol. 6. Is. 9. P. 73–79.

Thao N.T.P., Tan N.V., Tuyet M.T.A. Determinants of Working Motivation and Loyalty of Workers: A Case Study of Enterprises in Dong Nai Province // *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8. Is. 7. DOI: [10.26668/businessreview/2023.v8i7.2080](https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2080)

Vinten G. Skills Shortage and Recruitment in the SME Sector // *Career Development International*. 1998. Vol. 3/6. P. 238–242.

Weber T., Adăscăliței D. Company Practices to Tackle Labour Shortages. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024.

Zografou I., Galanaki E. Employer Branding in SMEs // *Human Resource Management, Business Performance, and Innovation in Small and Medium Enterprises* / ed. by E. Galanaki. Athens: Editions of the Athens University of Economics and Business, 2023. P. 64–78.

References:

Aleksandrova O.A. (2024) The Problem of Personnel Shortage in the Industrial Sector of the Economy: Reasons and Directions for Solution. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii*. Vol. 20. No 2. P. 150–162. DOI: [10.52180/1999-9836_2024_20_2_1_150_162](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_1_150_162)

Bikbaev D.V., Shushunova T.N., Grinev N.N., Nikolaeva N.Yu. (2025) Prospects for the Development of Flexible Employment Models in the Data Economy. *Transportnoe delo Rossii*. No. 1. P. 98–101.

Camussi S.A.M., Locatelli A., Mendicino G., Modena F. (2024) Labour Shortages in Italy: Determinants, Firms' Responses and Employment Prospects. *Questioni di Economia e Finanza*. Vol. 887. DOI: [10.32057/0.QEF.2024.887](https://doi.org/10.32057/0.QEF.2024.887)

Chekmarev O.P., Il'ves A.L., Konev P.A. (2023) Employment and Staff Shortage in Russia Under Sanctions Pressure: Labor Supply Factor Analysis. *Ekonomika truda*. Vol. 10. No. 4. P. 475–496. DOI: [10.18334/et.10.4.117602](https://doi.org/10.18334/et.10.4.117602)

Chulanov D.V. (2023) The Concept of Integrating Job Sharing and Skill Sharing into the Project Activities of Organizations in the Context of a Shortage of Highly Qualified Personnel. *Vestnik evraziyskoy nauki*. Vol. 15. No. 6. URL: <https://esj.today/PDF/44ECVN623.pdf>

Ermakova N.S. (2023) Recruitment of Personnel in Conditions of Personnel Shortage in the Labor Market. *Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologiy*. Vol. 12. No. 4. P. 79–85. DOI: [10.24412/2225-8264-2023-3-79-85](https://doi.org/10.24412/2225-8264-2023-3-79-85)

Kolesnikova O.A., Maslova E.V., Okolely`x I.V. (2023) Personnel Shortage in the Current Russian Labor Market: Manifestations, Causes, Trends, Measures to Overcome It. *Sotsial'no-trudovyye issledovaniya*. No. 4(53). P. 179–189. DOI: [10.34022/2658-3712-2023-53-4-179-189](https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-179-189)

Łazorko K. (2023). Employer Branding in Small and Medium Enterprises — Local Entrepreneurs' Perspective. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. Vol. 177. P. 391–403. DOI: [10.29119/1641-3466.2023.177.23](https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.177.23)

- Mahboubi P., Zhang T. (2023) Empty Seats: Why Labour Shortages Plague Small and Medium-Sized Businesses and What to Do About It. *C.D. HOWE Institute. Commentary No. 648*. URL: <https://cdhowe.org/publication/empty-seats-why-labour-shortages-plague-small-and-medium-sized-businesses/>
- Mortikov V.V. (2022) Personnel Management under the Conditions of Staff Shortage. *Voprosy` upravleniya*. No. 1(74). P. 73–86. DOI: [10.22394/2304-3369-2022-1-73-86](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-1-73-86)
- Narozhnaya D.A. (2024) Employee Retention as a Priority for Russian Companies in 2024. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 105. P. 53–64. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-105-2024-53-64](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-105-2024-53-64)
- Ogunribido B.O., Dotun Faloye D., Ihinmoyan T. (2023) Job Sharing and Organizational Performance in Micro and Small Scale Enterprises in Ondo State. *Iconic Research and Engineering Journals*. Vol. 6. Is. 9. P. 73–79.
- Thao N.T.P., Tan N.V., Tuyet M.T.A. (2023) Determinants of Working Motivation and Loyalty of Workers: A Case Study of Enterprises in Dong Nai Province. *International Journal of Professional Business Review*. Vol. 8. Is. 7. DOI: [10.26668/businessreview/2023.v8i7.2080](https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2080)
- Vinten G. (1998) Skills Shortage and Recruitment in the SME Sector. *Career Development International*. Vol. 3/6. P. 238–242.
- Weber T., Adăscăliței D. (2024) *Company Practices to Tackle Labour Shortages*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Zografou I., Galanaki E. (2023). Employer Branding in SMEs. In: Galanaki E. (ed.) *Human Resource Management, Business Performance, and Innovation in Small and Medium Enterprises*. Athens: Editions of the Athens University of Economics and Business. P. 64–78.