

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

DOI: 10.37930/1990-9780-2025-3-85-38-50

Ю. Г. Лаврикова¹, С. Н. Котлярова², Е. В. Васильева³

РОЛЬ КРУПНЫХ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ В КАДРОВОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНОВ

В России наблюдается острый кризис кадрового обеспечения, который особенно ярко проявляется в нехватке рабочей силы промышленности среди квалифицированных работников. Крупные индустриальные компании играют ключевую роль в формировании кадрового потенциала регионов, являясь драйверами экономического развития. В статье структурированы методы привлечения предприятиями трудовых ресурсов, разделенные по источнику поиска на внутренние и внешние. Результаты исследования показывают, что эффективное кадровое обеспечение требует комплексного подхода, включающего не только выбор адекватных потребностям рынка труда методов привлечения трудовых ресурсов, но и детальность по созданию условий для профессионального роста специалистов на предприятии и, что немаловажно, условий для повышения качества жизни и закрепления населения на территории. В статье систематизирован опыт крупнейших индустриальных компаний России по привлечению, удержанию и закреплению рабочей силы на территории их присутствия. Изучение кейсов крупных индустриальных компаний и проводимой ими политике по кадровому обеспечению экономики территорий присутствия показало, что компании комбинируют социальные, образовательные и финансовые инструменты для закрытия кадрового дефицита. Участие крупных индустриальных компаний в формировании кадрового потенциала регионов существенно влияет на занятость и доходы населения регионов присутствия.

Ключевые слова: кадровая потребность, регион присутствия, индустриальные компании, привлечение рабочей силы, кадровый дефицит, кадровое обеспечение регионов, рынок труда.

УДК 330.352

¹ *Юлия Георгиевна Лаврикова*, директор, Институт экономики УрО РАН (620014, РФ, Екатеринбург, ул. Московская, д. 29), д-р экон. наук, доцент, e-mail: lavrikova.ug@uiec.ru.

² *Светлана Николаевна Котлярова*, заведующая сектором, Институт экономики УрО РАН (620014, РФ, Екатеринбург, ул. Московская, д. 29), канд. экон. наук, e-mail: kotliarova.sn@uiec.ru.

³ *Елена Витальевна Васильева*, руководитель центра экономической безопасности, Институт экономики УрО РАН (620014, РФ, Екатеринбург, ул. Московская, д. 29), д-р экон. наук, e-mail: vasiljeva.ev@uiec.ru.

Рынок труда в России в 2025 г. продолжает трансформироваться под влиянием как глобальных, так и локальных факторов. Технологический прогресс, экономическая ситуация, демографические сдвиги и изменения в законодательстве – всё это оказывает влияние на работодателей и соискателей⁴. При этом национальный рынок труда редко бывает равновесным, особенно в последние годы, поскольку на него оказываются влияние сменяющие друг друга кризисы.

О проблеме с кадрами в стране свидетельствует рекордно низкий уровень безработицы – 2,5 %.⁵ Согласно исследованию Института Развития предпринимательства и экономики около 91,4 % компаний РФ сообщают о нехватке кадров⁶. Нехватка рабочей силы значительно возросла в промышленности среди высококвалифицированных работников и главным образом в городах с высокой долей военно-промышленного комплекса в производстве [1].

Рынок труда в регионах России также претерпевает значительные изменения. Субъекты РФ сталкиваются с вызовами и трендами, требующими гибкости и стратегического подхода в их решении. С одной стороны, в условиях цифровизации и технологической трансформации растёт спрос на специалистов новых профилей и требует пересмотра традиционных подходов к подготовке кадров. С другой – реализация государственной программы импортозамещения и рост отечественного производства, реализация крупных инвестиционных проектов индустриальными компаниями приводит к серьёзному дефициту квалифицированных кадров в промышленных регионах и росту потребности специалистов в сфере машиностроения, металлургии, химической промышленности и пр. отраслей. Наряду с этим существуют проблемы нехватки специалистов со средним профессиональным образованием и оттока молодёжи в крупные экономические центры.

Привлечение и закрепление рабочей силы в регионах является важной задачей, особенно для отдалённых территорий страны, малых городов, где существует нехватка рабочих и специалистов. При этом существует потребность не просто привлечь, но и закрепить рабочую силу в регионах, для чего необходимо создавать привлекательные условия жизни и профессионального роста специалистов. Для решения данной проблемы с 1 января 2025 г. в России стартовал национальный проект «Кадры», цель которого состоит в обеспечении формирования кадрового резерва в регионах.⁷

Крупные индустриальные компании играют важную роль в кадровом обеспечении экономики регионов присутствия, решая задачу найма и удержания сотрудников в условиях активно развивающихся производств, способствуют снижению дисбаланса на рынке труда и повышению конкурентоспособности регионов.

Особенностям кадрового обеспечения российских регионов посвящены многие научные исследования. Дефицит квалифицированных кадров и обостряющая проблема

⁴ Кулагина Е. Особенности рынка труда в 2025-2026 годах: актуальные тенденции и прогнозы // Директор по персоналу. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/66639-osobennosti-rynka-truda-19-m2> (дата обращения: 16.05.2025).

⁵ Макроэкономический опрос Банка России. Банк России. – URL: https://cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br/ (дата обращения: 19.05.2025).

⁶ Кадровый дефицит в России. Взгляд на проблему со стороны бизнеса и региональной власти. – URL: <https://irpe.ru/news05042024> (дата обращения: 20.05.2025).

⁷ Национальный проект Кадры // Официальный сайт АНО «Национальные приоритеты». – URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/kadry/?ysclid=mam7c6g72519747119> (дата обращения: 15.05.2025).

оттока населения способствует росту числа публикаций по вопросам кадрового обеспечения [8–9], в том числе в условиях цифровизации [10–12], кадровой обеспеченности промышленных предприятий в России [13–16], социально-значимых отраслей экономики регионов [17–19], обеспечения и прогнозирования кадровых потребностей экономики [20–24], сбалансированности рынка труда и его регулирования [25–26]. Тем не менее, проблематика кадрового обеспечения экономики регионов с позиции крупных промышленных компаний, учёта их кадровых потребностей и подходов к привлечению и удержанию рабочей силы требует отдельных научных исследований. Целью исследования является выявление механизмов влияния промышленных компаний на кадровое обеспечение регионов.

Реализация крупных и стратегически важных инвестиционных проектов в российских регионах, наряду с положительными эффектами в виде новых рабочих мест, сокращения безработицы, повышения доходов населения, развития социальной инфраструктуры и пр., сталкивается с острой нехваткой трудовых ресурсов на территории, обусловленной многими факторами. Рост отечественного производства в результате реализации государственной программы импортозамещения, усиления оборонно-промышленного комплекса страны привёл к росту потребности специалистов в сфере машиностроения, металлургии, химической промышленности и пр. отраслей. Наряду с этим существует проблема нехватки специалистов со средним профессиональным образованием и оттока молодёжи в крупные экономические центры.

Ещё одной проблемой на региональных рынках труда стала конкуренция промышленных предприятий одной территории со схожими видами деятельности за специалистами между собой. Переход специалистов с одного предприятия на другое и обратно ломает рынок труда и приводит к нехватке кадров то на одном, то на другом предприятии⁸.

Очевидно, в условиях дальнейшей активизации промышленного производства в регионах России ситуация с рабочей силой будет обостряться. Основными проблемами, связанными с обеспечением растущего производства трудовыми ресурсами, станет недостаточность рабочей силы и её несоответствие потребностям рынка труда конкретного региона (табл. 1).

Из данных табл. 1 очевидно, что в регионах с сильной промышленной базой безработица ниже среднероссийского уровня и имеет динамику к снижению. Если ранее главным вопросом был поиск работы, то сегодня проблема в другом – в поисках кадров. В данных условиях крупные промышленные компании дают возможность работникам повышать свой профессиональный уровень в течение всей трудовой карьеры, наращивая инвестиции в подготовку кадров. По данным исследования Русской Школы Управления, российские компании планируют активно вкладывать инвестиции в развитие персонала в 2025 г.: так 33 % компаний намерены увеличить инвестиции в обучение персонала и топ-менеджеров в наступающем году, однако большинство (54 %) оставят их на прежнем уровне⁹. Американский учёные [27] на основе опроса 100 фирм строительной индустрии пришли к выводу, что инвестиции в образование и профессиональное обучение помогут свести к минимуму нехватку квалифицированной

⁸ Заводы привлекают наемников // Коммерсантъ Нижний Новгород. – URL: <https://www.kommersant.ru/> (дата обращения: 19.05.2025).

⁹ Компании намерены увеличить бюджеты на обучение в 2025 году. – URL: <https://thehrd.ru/news/kompanii-namereny-uvelichit-byudzhety-na-obuchenie-v-2025-godu/> (дата обращения: 20.05.2025).

рабочей силы, причём стажировка является лучшим способом обучения и удержания квалифицированных работников, но образование может быть потенциальным долгосрочным решением проблемы. Инвестиции в подготовку кадров крупных компаний включают создание корпоративных университетов, которые объединяют различные подходы и виды обучения в единую систему. В Кемеровской области региональное правительство поставило перед собой цель создать в Кузнецком бассейне единую систему образования – от детского сада до школы, а затем до университета. Так, например, ПАО «Кокс» расширила программу профориентации, включив в неё дошкольные учреждения города, и организовала конкурс рисунков для детей [28].

Таблица 1

**Уровень безработицы в регионах с высокой концентрацией
промышленных предприятий** (составлено авторами по Росстат, 2022–2024 (rosstat.gov.ru))

Регион	Уровень безработицы, %			Крупнейшие компании
	2022	2023	2024	
Тюменская область	3,4	2,9	2,0	Газпром Сургутнефтегаз
Республика Татарстан	2,2	2,0	1,8	Татнефть Камаз
Свердловская область	3,2	2,4	1,4	РУСАЛ УГМК
Челябинская область	2,9	2,2	1,7	Магнитогорский металлургический комбинат
Красноярский край	2,6	1,7	1,7	Норникель
В среднем по РФ	3,7	2,9	2,3	-

Следует отметить, что крупнейшие промышленные предприятия России, испытывая сложности с трудовыми ресурсами, вынуждены искать пути как привлечения, так и дальнейшего удержания и закрепления на территории рабочей силы. Основными направлениями деятельности по привлечению и закреплению рабочей силы должны стать: 1) определение форм и методов привлечения рабочей силы; 2) создание условий для профессионального роста специалистов; 3) создание условий для повышения качества жизни и закрепления населения на территории.

По источнику поиска методы привлечения трудовых ресурсов подразделяются на внутренние и внешние (рисунок).

Внутренний подбор предполагает поиск кандидатов среди своих сотрудников (программа рекомендаций, ротация, кадровый резерв, релокация сотрудников). Внешний подбор предполагает использование рынка труда как на территории присутствия компании, так и на других территориях. Набор методов по привлечению рабочей силы на территорию может быть различным и обуславливаться конкретными сложившимися условиями. Наиболее популярными методами привлечения трудовых ресурсов являются: приглашение кадров из других территорий с предложением более высоких зарплат для специалистов и с осуществлением целевого финансирования обучения выпускников школ в ВУЗах или СПО [29]; формирование команды из выпускников местных вузов и СПО как наиболее эффективный вариант, снижающий издержки производства и не допускающий оттока населения [30]; в краткосрочной перспективе может иметь эффект приглашение дипломированных специалистов, а вот подготовка собственных кадров с целью снижения зависимости от привлечения рабочей силы из других территорий требует серьёзных финансовых вложений и времени.

Интересен опыт Нижегородской области, в которой в условиях кадрового голода нарастает тенденция аутстаффинга (набор в штат работников по найму). Данная мера снижения напряжённости на рынке труда является новой и востребованной в ряде регионов¹⁰.



Методы привлечение трудовых ресурсов (составлено авторами)

Ещё одним важным направлением в деятельности индустриальных компаний является создание условий для профессионального роста специалистов на предприятиях через использование различных инструментов материального (например, ежегодная индексация заработной платы, компенсация проезда в отпуск и пр.) и нематериального характера (дополнительное медицинское страхование, разработка и реализация программ кадрового резерва, повышение квалификации, предиктивная подготовка кадров и пр.). При этом промышленные предприятия активно внедряют и поддерживают высокие стандарты безопасности труда и культуры производства на предприятиях, корпоративные льготы, программы поощрения сотрудников, совместные спортивные и культурные мероприятия.

Для привлечения специалистов в отдалённые регионы, являющиеся местом дислокации многих промышленных предприятий, необходимо обеспечить соответствующие условия для жизни, т. е. создавать условия для повышения качества жизни и закрепления населения на территории. Привлечение на территорию дополнительной рабочей силы может способствовать росту населения региона за счёт семей, что означает увеличение трудовых ресурсов региона не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периоде. Чтобы стать более привлекательным работодателем для своих сотрудников и соискателей, предприятия активно содействуют развитию городов, где работают и живут сотрудники. Для привлечения населения необходимо развивать образовательную среду, медицину, содействовать активной социальной и культурной жизни, формировать комфортную городскую инфраструктуру.

¹⁰ Заводы привлекают наемников. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6097225> (дата обращения: 19.05.2025).

В табл. 2 систематизирован опыт нескольких крупнейших промышленных компаний России, включающий рассмотренные выше направления по привлечению, удержанию и закреплению рабочей силы на территории их присутствия.

Таблица 2

Примеры политики промышленных компаний по кадровому обеспечению экономики регионов

Компания, территория присутствия	Привлечение кадров	Создание условий для профессионального роста	Создание условий для повышения качества жизни и закрепления населения
ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ПАО «ММК») ¹¹ , г. Магнитогорск, Челябинская область	- Система по подбору персонала «Робот-рекрутер», которая позволяет размещать вакансии в автоматизированном режиме. - Создание корпоративного кадрового центра. - Обучение на рабочем месте. - Предложение специальных условий (предложение работы женщинам на большегрузах до 3,5 тонны и выше с обучением за счёт компании). - Отдельные условия для вернувшихся с военной службы магнитогорцев.	- Реализация социальных программ для работников, обеспечение ежегодного роста «социального пакета». - Регулярные встречи с молодыми сотрудниками в формате открытого диалога для оперативного реагирования на запросы молодых специалистов и совместного решения кадровых вопросов. - Сотрудничество с образовательными центрами. - Регулярное проведение конкурсов молодых работников на звание «Лучший молодой рабочий по профессии» и «Лучший молодой руководитель года ПАО «ММК».	3,4 млрд руб. – вложения Группы ПАО «ММК» в благотворительность и реализацию социальных программ в 2023 г. - Создание Креативного центра и городского курорта «Притяжение» в Магнитогорске. - Инвестиции в спортивные объекты (в городе построено две всепогодные универсальные спортивные площадки с закрытыми отапливаемыми раздевалками), старт проекта по созданию хоккейной Академии, создание благоустроенной береговой линии Урала от городского пляжа до парка «Лукоморье», новые дома для металлургов в жилом комплексе «Ключевой».
ПАО «ГМК "Норильский никель"» ¹² , г. Норильск, Красноярский край	- Формирование образовательной экосистемы – развитие комплексных программ, рассчитанных на разные аудитории от 5 до 35 лет. Используя современные подходы к обучению (создание сообществ, геймификация, акселераторы), Компания формирует осознанный выбор инженерной профессии. - Развитие бренда работодателя. - Вахтовый метод работы – организация постоянных и временных рабочих мест, а также переходы персонала между организациями внутри Группы. - Центр кадрового сопровождения «Норникеля». - Программа повторного найма.	- Создано Частное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Корпоративный университет «Норильский никель» (2015 год). - Программы обучения и развития сотрудников, в том числе развитие образовательной платформы «Академия Норникель». - Корпоративные стипендии для студентов вузов, организация практики в компаниях Группы. - Служба корпоративного доверия. - Приёмные по производственным и социально-трудовым вопросам, деятельность которых позволяет оперативно принимать необходимые меры по решению возникающих проблем. - Социальный пакет «Норникеля».	- Реализация проектов, направленных на развитие инфраструктуры территорий присутствия: выполнение мероприятий Комплексного плана социально-экономического развития муниципального образования г. Норильск, строительство нового посёлка Тухард для коренных народов и иные инфраструктурные проекты в регионах). - Затраты Компании на реализацию мероприятий Комплексного плана социально-экономического развития муниципального образования г. Норильск в 2023 году 2,9 млрд руб. - Повышение надёжности функционирования волоконно-оптической линии связи в г. Норильске. - Снос аварийных объектов, строительство комфортного жилья. - Новый кампус университета, объекты досуга, ледовая арена «Айсберг», реконструкция ул. Мира.

¹¹ Устойчивое развитие // Магнитогорский металлургический комбинат. – URL: <https://mmk.ru/ru/sustainability/> (дата обращения: 19.05.2025).

¹² Управление занятостью // Норильский никель. – URL: <https://sr2023.nornickel.ru/human-capital-development/employment-management> (дата обращения: 19.05.2025).

Компания, территория присутствия	Привлечение кадров	Создание условий для профессионального роста	Создание условий для повышения качества жизни и закрепления населения
Открытое акционерное общество «Уральская горно-металлургическая компания» (УГМК), г. Верхняя Пышма, Свердловская область	- Профориентационная работа: экскурсии для знакомства школьников с производственными процессами предприятия. - Инженерная школа УГМК: дополнительные занятия учеников 7–11 классов по основным школьным предметам с лучшими преподавателями России, участие в конкурсах и проектных сменах. - Сотрудничество с ссузами и вузами для подготовки кадров, необходимых компании.	- В 2013 г. создан частный Технический университет горно-металлургического профиля совместно с УрФУ на стыке образования и производства с целью подготовки высококвалифицированных кадров для промышленности. - Обучение персонала на базе собственных учебных центров – подготовка персонала по рабочим профессиям в соответствии с потребностями производства. «Наборы новичка», которые вручаются при трудоустройстве и способствуют максимально быстрому погружению в жизнь УГМК. - Социальные программы.	- Развитие спорта: построен дворец спорта со зрительным залом на 2 000 мест и фитнес-клубом, Дворец самбо и Универсальный физкультурно-оздоровительный комплекс. - Компания спонсирует региональные команды по баскетболу, хоккею и другим видам спорта. - Благотворительность: компания является учредителем фонда «Дети России», восстанавливает разрушенные и строит новые храмы.
АО Объединённая компания РУСАЛ Уральский алюминий ¹³ , г. Каменск-Уральский, Свердловская область	- Корпоративные программы обучения и подготовки персонала. - Корпоративный университет РУСАЛа: реализуемые программы и проекты направлены на развитие актуальных компетенций сотрудников, формирование и развитие внешнего кадрового резерва, сотрудничество со школами, среднеспециальными и высшими учебными заведениями, реализация программ профориентации. - Проект РУСАЛ-классы, обеспечивающий бесплатную дополнительную дистанционную подготовку школьников к сдаче экзаменов по физике, химии и математике.	- Учебные центры, открытые на каждом предприятии и оснащённые специализированными стендами и интерактивными пособиями, тренажёрами и симуляторами оборудования. - Корпоративная Система дистанционного обучения. - Программа «Кадровый резерв», в рамках которой осуществляется подготовка профессиональных, высококвалифицированных кадров. «РУСАЛ Медицинский Центр»: высококвалифицированная лечебно-профилактическая и экстренная медицинская помощь работникам РУСАЛа, проведение регулярных медицинских осмотров.	Социальные инвестиции Компании осуществляются в формате четырёх программ: - программа социально-экономического развития территорий присутствия «Территория РУСАЛа»; - программа поддержки и развития корпоративного и общегородского волонтерства «Помогать просто»; - программа поддержки и развития малого предпринимательства «Социальное предпринимательство»; - программа формирования и обучения инициативных групп, желающих улучшить городское пространство «Школа городских изменений».

Влияние на территорию присутствия крупных промышленных компаний заключается ещё и в формировании доходов населения. Промышленность остаётся одним из самых высокооплачиваемых секторов экономики. Как показывают результаты исследования, самые большие зарплаты в регионах в добывающей промышленности, в сфере интеллектуального труда и финансовых услуг¹⁴. Средняя зарплата в Респуб-

¹³ Уральский алюминиевый завод. – URL: <https://rusal.ru/about/geography/uralskiy-aluminiyevyy-zavod/> (дата обращения: 19.05.2025).

¹⁴ Рейтинг регионов по зарплатам в отраслях – 2025 // РИА Рейтинг. – URL: <https://riarating.ru/infografika/20250318/630278073.html> (дата обращения: 19.05.2025).

лике Саха (Якутия) в добывающей промышленности в 2024 г. составила 190 тыс. рублей, в Республике Татарстан лидером по заработным платам является химическая промышленность (109 тыс. руб.), самые высокие заработные платы в обрабатывающей промышленности в Вологодской области (104 тыс. руб.), Республики Хакасия (103 тыс. руб.), Липецкой области (102 тыс. руб.), Курганской области (90 тыс. руб.). Таким образом, крупные промышленные компании оказывают влияние на доходы населения, конкурируя по темпам прироста зарплат с ИТ-сферой.

Крупные промышленные компании комбинируют социальные, образовательные и финансовые инструменты для закрытия кадрового дефицита на территориях своего присутствия. Несмотря на реализацию мер по улучшению качества жизни, подготовке кадров, реализации корпоративной социальной политики проблема дефицита кадров остаётся актуальной, особенно в условиях роста промышленных мощностей. Примеры политики промышленных компаний по кадровому обеспечению экономики регионов показывают возможность решения существующих проблем при координации усилий государства, бизнеса и образовательных учреждений.

Основными и наиболее эффективными направлениями деятельности по привлечению и закреплению рабочей силы являются: поиск и применение наиболее оптимальных в сложившихся на территории условиях внутренних и внешних механизмов привлечения рабочей силы; создание условий и развитие инструментов для профессионального роста специалистов; создание условий для повышения качества жизни и закрепления населения на территории через наращивание социальных инвестиций в развитие городской среды территорий присутствия.

Список литературы

1. Golubyatnikov, V. P. (2024). The Labor Market of the Largest Cities in Russia in the Early 2020s According to HH.ru. Regional Research of Russia, 14 (Suppl 1), Pp. S101–S109. DOI: 10.1134/S2079970524600665.
2. Блинова, Т. Н. Кадры технологического суверенитета России – прежние проблемы и назревшие решения / Т. Н. Блинова, А. А. Коваленко, Е. А. Семионова, А. В. Федотов, Е. С. Шевцов // Университетское управление: практика и анализ. – 2022. – №26 (4). – С. 37–55. – DOI: 10.15826/umpra.2022.04.029.
3. Медведева, Н. В. Ориентиры системы образования на достижение технологического суверенитета / Н. В. Медведева // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – №1. – С. 237–241. – DOI: 10.26118/2782-4586.2024.22.26.034.
4. Сорокина, Г. П. Подготовка управленческих кадров для обеспечения технологического суверенитета России / Г. П. Сорокина // Научные труды ВЭО России. – 2023. – Т. 241. – С. 324–331. – DOI: 10.38197/2072-2060-2023-241-3-324-331.
5. Субанакоева, Т. О. Прогнозирование кадровых потребностей как метод достижения сбалансированности рынка труда и системы образования / Т. О. Субанакоева, Ю. Г. Бюраева // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2018. – №3. – С. 36–55. – DOI: 10.15593/2224-9354/2018.3.3.
6. Бизин, С. В. Стратегический анализ региональной молодёжной политики и оценка кадровой обеспеченности региона / С. В. Бизин // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 879–896. – DOI: 10.18334/err.12.2.114252.

7. Кривокора, Е. И. Проблемы формирования и реализации региональной молодёжной кадровой политики / Е. И. Кривокора, Е. А. Астахова, Ю. Н. Кривокора, Т. С. Мишина // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 9. – С. 1405–1424. – DOI: 10.18334/et.9.9.116322.

8. Макаров, И. Н. Совершенствование системы кадрового обеспечения как основы достижения целей развития региональной производственной сферы в промышленном секторе Липецкой области / И. Н. Макаров, В. С. Назаренко // Экономика высокотехнологичных производств. – 2021. – № 3. – С. 201–218. – DOI: 10.18334/evp.2.3.113447.

9. Колесникова, О. А. Кадровый дефицит на современном рынке труда России: проявления, причины, тренды, меры преодоления / О. А. Колесникова, Е. В. Маслова, И. В. Окольных // Социально-трудовые исследования. – 2023. – №53(4). – С. 179–189. – DOI: 10.34022/2658-3712-2023-53-4-179-189.

10. Круглов, Д. В. Особенности кадрового обеспечения в условиях цифровизации / Д. В. Круглов, О. Д. Круглова // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Т. 6, № 4. – С. 479–486. – DOI: 10.18334/lim.6.4.41299.

11. Симченко, Н. А. Современные концепты регулирования организации подготовки кадров в цифровой экономике / Н. А. Симченко, Н. Ю. Анисимова // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 627–636. – DOI: 10.18334/ep.12.2.114241.

12. Ермакова, Ж. А. Детерминанты кадрового обеспечения региона с учётом отраслевой специализации / Ж. А. Ермакова, Н. В. Спешилова, В. Н. Шепель // Экономика региона – 2023. – №19 (2). – С. 355–369. – DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-2-5.

13. Лукина, Е. М. Проблемы кадрового обеспечения промышленности России / Е. М. Лукина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 1, № 8. – С. 40–49. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.08.01.005.

14. Александрова, О. А. Проблема дефицита кадров в промышленном секторе экономики: причины и направления решения / О. А. Александрова // Уровень жизни населения регионов России. – 2024. – Т.20, № 2. – С. 150–162. – DOI: 10.52180/1999-9836-2024-20-2-1-150-162.

15. Гимпельсон, В. Спрос на труд и квалификацию в промышленности: между дефицитом и избытком / В. Гимпельсон, Р. Капелюшников, А. Лукьянова. – М.: ГУ ВШЭ, 2007. – 57 с.

16. Мансурова, Т. Г. Кадровое обеспечение на промышленных предприятиях: проблемы и пути их решения / Т. Г. Мансурова // Региональный экономический журнал. – 2023. – №1. – С. 75–83.

17. Симонова, М. В. Стратегическое планирование кадрового обеспечения социально-значимых отраслей экономики регионов / М. В. Симонова, Л. В. Санкова, Ф. И. Мирзабалаева // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 8. – С. 2815–2838. – DOI: 10.18334/ce.17.8.118792.

18. Латышова, А. А. Оценка ликвидации дефицита специалистов со средним медицинским образованием в Российской Федерации по итогам 2020 г. / А. А. Латышова, И. А. Купеева, А. В. Гажева // Менеджер здравоохранения. – 2021. – № 7. – с. 66–72. – DOI: 10.21045/1811-0185-2021-7-66-72.

19. Самсонова, Е. М. Проблема кадрового обеспечения системы общего образования Самарской области / Е. М. Самсонова, А. В. Лабзин // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 1–2(40). – с. 131–134. – DOI: 10.24411/2500-1000-2020-10078.

20. Архипова, Н. И. Кадровый потенциал российской экономики: угрозы и возможности / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2019. – №4. – С. 154–165. – DOI: 10.28995/2073-6304 2019-4-154-165.

21. Золотова, Л. В. Экономико-статистическое исследование кадрового потенциала для цифровой экономики России в условиях современных вызовов / Л. В. Золотова, А. Р. Кужбаева, Л. В. Портнова. – Волгоград: Сфера, 2023. – 75 с.

22. Никулина, Ю. Н. Регулирование системы кадрового обеспечения экономики на региональном уровне / Ю. Н. Никулина, Е. В. Кучина // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2021. – Т. 15. №4. – С. 29–37. – DOI: 10.14529/em210403.

23. Бородин, С. Н. Методика прогнозирования кадрового и компетентностного дефицита на региональном рынке труда как способ оценки перспектив его развития / С. Н. Бородин // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, №1. – С. 39–60. – DOI: 10.18334/et.11.1.120256.

24. Гуртов, В. А. Прогнозирование потребностей экономики в профессиональных кадрах: обзор подходов и практик применения / В. А. Гуртов, Е. А. Питухин // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, №4. – С. 130–161. – DOI: 10.15826/umpra.2017.04.056.

25. Былков, В. Г. Дефицит на рынке труда: сущность и методология формирования / В. Г. Былков // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, №6. – С. 835–856. – DOI: 10.18334/et.11.6.121203.

26. Мирзабалаева, Ф. И. Структурные диспропорции спроса и предложения на рынке труда в отраслевом и профессионально-квалификационном разрезе / Ф. И. Мирзабалаева, Г. В. Антонова // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 8. – С. 1145–1168. – DOI: 10.18334/et.10.8.118938.

27. Adekunle, O. & Jha, M. K. (2024). An Optimization Model to Address the Skilled Labor Shortage in the Construction Industry. *International Journal of Civil Engineering*, 22, Pp. 981–993. DOI: 10.1007/s40999-024-00941-w.

28. Bulaevskaya, M. B., Dymova, O. V. & Galchevskaia, N. V. (2024). Career Guidance for Schoolchildren: A New Level of Staff Development for PAO Koks. Coke and Chemistry, 67, Pp. 204–209. DOI: 10.3103/S1068364X2460026X.

29. Андрюхин, А. В. Привлечение рабочей силы в малые города в контексте стратегического развития территорий: на примере г. Большой Камень, Приморский край / А. В. Андрюхин, В. А. Осипов, Е. В. Красова // Национальная безопасность / nota bene. – 2019. – № 2. – DOI: 10.7256/2454-0668.2019.2.27699.

30. Осипов, В. А. Концепция формирования судостроительно-судоремонтного комплекса на Дальнем Востоке России / В. А. Осипов // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2016. – № 1(77). – С. 3–16.

References

1. Golubyatnikov V. P. (2024) The Labor Market of the Largest Cities in Russia in the Early 2020s According to HH.ru. *Regional Research of Russia*, 14 (Suppl 1), pp. S101–S109. doi: 10.1134/S2079970524600665.

2. Blinova T. N., Kovalenko A. A., Semionova E. A., Fedotov A. V., Shevcov E. S. (2022) *Kadry tehnologicheskogo suvereniteta Rossii – prezhnie problemy i nazrevshie resheniya* [The Personnel of Russian Technological Sovereignty: Former Problems and Immediate Solutions]. *University Management: Practice and Analysis*, 26 (4), pp. 37–55. doi: 10.15826/umpra.2022.04.029.

3. Medvedeva N. V. (2024) *Orientiry sistemy obrazovaniya na dostizhenie tehnologicheskogo suvereniteta* [The educational system's guidelines for achieving technological sovereignty]. *Journal of Monetary Economics and Management*, 1, pp. 237–241. doi: 10.26118/2782-4586.2024.22.26.034.

4. Sorokina G. P. Podgotovka upravlencheskih kadrov dlja obespechenija tehno logicheskogo suvereniteta Rossii [Training of management personnel to ensure Russia's technological sovereignty]. VEO of Russia, 241, pp. 324–331. – doi: 10.38197/2072-2060-2023-241-3-324-331.
5. Subanakova T. O., Bjuraeva Ju. G. (2018) Prognozirovanie kadrovyyh potrebnostej kak metod dostizhenija sbalansirovannosti rynka truda i sistemy obrazovanija [Forecasting personnel needs as a method of achieving a balanced labor market and education system]. Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Socio-Economic Sciences, 3, pp. 36–55. doi: 10.15593/2224-9354/2018.3.3.
6. Bizin S. V. (2022) Strategicheskij analiz regional'noj molodezhnoj politiki i ocenka kadrovoy obespechennosti regiona [Strategic analysis of regional youth policy and assessment of regional staffing]. Economics, Entrepreneurship and Law, 12(2), pp. 879–896. doi: 10.18334/epp.12.2.114252.
7. Krivokora E. I., Astahova E. A., Krivokora Ju. N., Mishina T. S. (2022) Problemy formirovaniya i realizacii regional'noj molodezhnoj kadrovoy politiki [Problems of formation and implementation of regional youth personnel policy]. Labor economics, 9(9), pp. 1405–1424. doi: 10.18334/et.9.9.116322.
8. Makarov I. N., Nazarenko V. S. (2021) Sovershenstvovanie sistemy kadrovogo obespechenija kak osnovy dostizhenija celej razvitiya regional'noj proizvodstvennoj sfery v promyshlennom sektore Lipeckoj oblasti [Improvement of the personnel support system as a basis for achieving the goals of the development of the regional production sector in the industrial sector of the Lipetsk region]. Economics of high-tech industries, 3, pp. 201–218. doi: 10.18334/evp.2.3.113447.
9. Kolesnikova O. A., Maslova E. V., Okolelyh I. V. (2023) Kadrovyy deficit na sovremenном рынке труда Rossii: proyavleniya, prichiny, trendy, mery preodoleniya [Personnel shortage in the modern Russian labor market: manifestations, causes, trends, and coping measures]. Social and Labor Research, 53(4), pp. 179–189. doi: 10.34022/2658-3712-2023-53-4-179-189.
10. Kruglov D. V., Kruglova O. D. (2019) Osobennosti kadrovogo obespechenija v usloviyakh cifrovizacii [Features of staffing in the context of digitalization]. Leadership and management, 6(4), pp. 479–486. doi: 10.18334/lim.6.4.41299.
11. Simchenko N. A., Anisimova N. Ju. (2022) Sovremennyye koncepty regulirovaniya organizacii podgotovki kadrov v cifrovoj jekonomike [Modern concepts of regulation of the organization of personnel training in the digital economy]. Economics, Entrepreneurship and Law, 12(2), pp. 627–636. doi: 10.18334/epp.12.2.114241.
12. Ermakova Zh. A., Speshilova N. V., Shepel' V. N. (2023) Determinanty kadrovogo obespechenija regiona s uchetom otraslevoj specializacii [Determinants of regional staffing, taking into account industry specialization]. Economy of the region, 19(2), pp. 355–369. doi: 10.17059/ekon.reg.2023-2-5.
13. Lukina E. M. (2024) Problemy kadrovogo obespechenija promyshlennosti Rossii [The problems of staffing the Russian industry]. Economics and management: problems, solutions, 1(8), pp. 40–49. doi: 10.36871/ek.up.p.r.2024.08.01.005.
14. Aleksandrova O. A. (2024) Problema deficita kadrov v promyshlennom sektore jekonomiki: prichiny i napravleniya resheniya [The problem of personnel shortage in the industrial sector of the economy: causes and solutions]. Standard of living of the population of the Russian regions, 20(2), pp. 150–162. doi: 10.52180/1999-9836_2024_20_2_1_150_162.
15. Gimpel'son V., Kapeljushnikov R., Luk'janova A. (2007) Spros na trud i kvalifikaciju v promyshlennosti: mezhdru deficitom i izbytkom [Demand for labor and skills in industry: between scarcity and excess]. M.: GU VShJe. 57 p.

16. Mansurova T. G. (2023) Kadrovoe obespechenie na promyshlennyh predpriyatiyah: problemy i puti ih resheniya [Staffing at industrial enterprises: problems and ways to solve them]. *Regional Economic Journal*, 1, pp. 75–83.
17. Simonova M. V., Sankova L. V., Mirzabalaeva F. I. (2023) Strategicheskoe planirovanie kadrovogo obespecheniya social'no-znachimyh otraslej jekonomiki regionov [Strategic planning of personnel support for socially significant sectors of the regional economy]. *Creative Economics*, 17(8), pp. 2815–2838. doi: 10.18334/ce.17.8.118792
18. Latyshova A. A., Kupeeve I. A., Gazheva A. V. (2021) Ocenka likvidacii deficita specialistov so srednim medicinskim obrazovaniem v Rossijskoj Federacii po itogam 2020 goda [Assessment of the elimination of the shortage of specialists with secondary medical education in the Russian Federation by the end of 2020]. *Health care manager*, 7, pp. 66–72. doi: 10.21045/1811–0185–2021–7–66–72.
19. Samsonova E. M., Labzin A. V. (2020) Problema kadrovogo obespecheniya sistemy obshhego obrazovaniya Samarskoj oblasti [The problem of staffing the system of general education in the Samara region]. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 1–2(40), pp. 131–134. doi: 10.24411/2500–1000–2020–10078.
20. Arhipova N. I., Nazajkinskij S. V. (2019) Kadrovyy potencial rossijskoj jekonomiki: ugrozy i vozmozhnosti [Personnel potential of the Russian economy: Threats and Opportunities]. *Bulletin of the Russian State University of Economics. Series Economics. Management*. Right, 4, pp. 154–165. doi: 10.28995/2073–6304 2019–4–154–165.
21. Zolotova L. V., Kuzhbaeva A. R., Portnova L. V. (2023) Jekonomiko-statisticheskoe issledovanie kadrovogo potenciala dlja cifrovoj jekonomiki Rossii v uslovijah sovremennyh vyzovov [Economic and statistical study of human resources potential for the digital economy of Russia in the context of modern challenges]. *Volgograd: Sfera*. 75 p.
22. Nikulina Ju. N., Kuchina E. V. (2021) Regulirovanie sistemy kadrovogo obespecheniya jekono miki na regional'nom urovne [Regulation of the human resources system of the economy at the regional level]. *Bulletin of SUSU. Series Economics and Management*, 15(4), pp. 29–37. doi: 10.14529/em210403.
23. Borodin S. N. (2024) Metodika prognozirovaniya kadrovogo i kompetentnostnogo deficita na regional'nom rynke truda kak sposob ocenki perspektiv ego razvitija [Methodology of forecasting personnel and competence deficit in the regional labor market as a way to assess its development prospects]. *Labor economics*, 11(1), pp. 39–60. doi: 10.18334/et.11.1.120256.
24. Gurtov V. A., Pituhin E. A. (2017) Prognozirovanie potrebnostej jekonomiki v professional'nyh kadrah: obzor podhodov i praktik primeneniya [Forecasting the needs of the economy in professional personnel: a review of approaches and application practices]. *University management: practice and analysis*, 21(4), pp. 130–161. doi: 10.15826/umpa.2017.04.056.
25. Bylkov V. G. (2024) Deficit na rynke truda: sushhnost' i metodologija formirovaniya [Shortage in the labor market: the essence and methodology of formation]. *Labor economics*, 11(6), pp. 835–856. doi: 10.18334/et.11.6.121203.
26. Mirzabalaeva F. I., Antonova G. V. (2023) Strukturnye disproporcii sprosa i predlozheniya na rynke truda v otraslevom i professional'no-kvalifikacionnom razrezah [Structural imbalances of supply and demand in the labor market in the sectoral and professional qualification sectors]. *Labor economics*, 10(8), 1145–1168. doi: 10.18334/et.10.8.118938.
27. Adekunle O. & Jha M. K. (2024). An Optimization Model to Address the Skilled Labor Shortage in the Construction Industry. *International Journal of Civil Engineering*, 22, pp. 981–993. doi: 10.1007/s40999-024-00941-w.

28. Bulaevskaya M. B., Dymova O. V. & Galchevskaia N. V. (2024). Career Guidance for Schoolchildren: A New Level of Staff Development for PAO Koks. Coke and Chemistry, 67, pp. 204–209. doi: 10.3103/S1068364X2460026X.

29. Andriuhin A. V., Osipov V. A., Krasova E. V. (2019) Privlechenie rabochej sily v malye goroda v kontekste strategicheskogo razvitiya territorij: na primere g. Bol'shoj Kamen', Primorskij kraj [Attracting labor to small towns in the context of strategic territorial development: the example of Bol'shoj Kamen, Primorsky Krai]. National security / nota bene, 2. doi: 10.7256/2454-0668.2019.2.27699.

30. Osipov V. A. (2016) Koncepcija formirovaniya sudostroitel'no-sudoremontnogo kompleksa na Dal'nem Vostoke Rossii [The concept of forming a shipbuilding and ship repair complex in the Russian Far East]. Proceedings of the Far Eastern Federal University. Economics and management, 1(77), pp. 3–16.

Y. G. Lavrikova¹⁵, S. N. Kotlyarova¹⁶, E. V. Vasilyeva¹⁷. The Role of Large Industrial Companies in Staffing the Regional Economy. Russia is experiencing an acute staffing crisis, which is particularly evident in the shortage of industrial workers among skilled workers. Large industrial companies play a key role in shaping the human resources potential of the regions, being drivers of economic development. The article structures the methods of attracting labor resources by enterprises based on the search source into internal and external ones. The results of the study show that effective staffing requires an integrated approach, including not only the choice of methods of attracting labor resources that are adequate to the needs of the labor market, but also detailed measures to create conditions for the professional growth of specialists at the enterprise and, importantly, conditions for improving the quality of life and consolidating the population in the territory. The article systematizes the experience of the largest industrial companies in Russia in attracting, retaining and consolidating the workforce in the territory of their presence. A study of the cases of large industrial companies and their policy on staffing the economy of the territories of their presence has shown that companies combine social, educational and financial tools to close the personnel gap. The participation of large industrial companies in the formation of the human resources potential of the regions significantly affects the employment and income of the population in the regions of their presence.

Keywords: personnel demand, region of presence, industrial companies, labor recruitment, personnel shortage, regional staffing, labor market.

¹⁵ Yulia G. Lavrikova, Director, Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (29 Moskovskaya St., Yekaterinburg, 620014, Russian Federation), Doctor of Economics, Associate Professor, e-mail: lavrikova.ug@uiec.ru.

¹⁶ Svetlana N. Kotlyarova, Head of the Sector, Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (29 Moskovskaya St., Yekaterinburg, 620014, Russia), Candidate of Economic Sciences, e-mail: kotliarova.sn@uiec.ru.

¹⁷ Elena V. Vasilyeva, Head of the Center for Economic Security, Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (29 Moskovskaya St., Yekaterinburg, 620014, Russian Federation), Doctor of Economics, e-mail: vasilyeva.ev@uiec.ru.