

## ПРОБЛЕМЫ И СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

**Задорина М.А., Михеев В.В.**

*ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,  
e-mail: zadorina\_ma@usue.ru*

Цель исследования: выявить проблемы и определить наиболее перспективные стратегии формирования кадрового состава промышленных предприятий Свердловской области. Материалом для исследования послужили научные работы отечественных ученых, нормативно-правовые акты, информационно-аналитические и иные материалы органов власти, результаты экспертного интервью с представителями центров занятости населения, специалистами кадровых служб промышленных предприятий и руководителями структурных подразделений профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования, ответственных за практику и трудоустройство выпускников, расположенных в Свердловской области. Методологическую базу исследования составили анализ, синтез, индукция, дедукция, наблюдение и сбор фактов, а также социологический и графический методы. Установлено, что при формировании кадрового состава промышленные предприятия сталкиваются с проблемами, связанными со старением трудоспособного населения и сокращением его численности, незаинтересованностью молодежи в построении карьеры в сфере промышленного производства вообще и горизонтального карьерного роста в частности, неготовностью населения к тяжелым и вредным условиям труда. Определены наиболее перспективные стратегии формирования кадрового состава промышленных предприятий, основу которых составляют: целевое обучение; организация собственного учебного центра на предприятии; социальное партнерство промышленного предприятия и образовательных учреждений. Авторами сделан вывод о необходимости учета демографической ситуации, научного и образовательного потенциала региона, в котором функционирует предприятие, при разработке и внедрении той или иной стратегии формирования кадрового состава.

**Ключевые слова:** кадровый состав, промышленное производство, целевое обучение, корпоративный учебный центр, социальное партнерство

## PROBLEMS AND STRATEGIES FOR FORMING PERSONNEL STAFF OF INDUSTRIAL ENTERPRISES (BASED ON THE EXAMPLE OF THE SVERDLOVSK REGION)

**Zadorina M.A., Mikheev V.V.**

*Ural State University of Economics, Yekaterinburg, e-mail: zadorina\_ma@usue.ru*

The purpose of the work is to identify problems and determine the most promising strategies for developing the personnel of industrial enterprises of the Sverdlovsk region. The material for the study was the scientific works of domestic scientists, regulatory legal acts, information, analytical and other materials of government bodies, the results of expert interviews with representatives of employment centers, specialists of industrial enterprise personnel departments and heads of structural divisions of professional educational organizations and higher education institutions responsible for the practice and employment of graduates located in the Sverdlovsk region. The methodological base of the study included analysis, synthesis, induction, deduction, observation and collection of facts, as well as sociological and graphical methods. It was found that industrial enterprises face the following problems in the process of personnel formation: aging of the working-age population and its reduction; lack of interest of young people in building a career in industrial production in general and horizontal career growth in particular; unpreparedness of the population for difficult and harmful working conditions. The most promising strategies for the formation of the personnel of industrial enterprises are determined. They are based on: targeted training; organization of the enterprise's own training center; social partnership of the industrial enterprise and educational institutions. The authors concluded that it is necessary to take into account the demographic situation, scientific and educational potential of the region in which the enterprise operates, when developing and implementing a particular strategy for the formation of personnel.

**Keywords:** personnel composition, industrial production, targeted training, corporate training center, social partnership

### Введение

Промышленный сектор выступает одним из основных драйверов экономического развития страны. Промышленные предприятия являются поставщиками не только необходимых ресурсов для обеспечения жизнедеятельности российского общества (например, электроэнергии, топлива и т.д.), но и «поставщиками» рабочих мест для на-

селения, особенно в малонаселенных территориях и моногородах. Зачастую именно благодаря промышленным предприятиям населенные пункты живут и развиваются. Вместе с тем из-за ликвидации или закрытия такого градообразующего предприятия город или поселок может опустеть, так как его жители будут переезжать в другие населенные пункты в поисках работы.

В то же время в развитии любого предприятия, в том числе и промышленного, огромную роль играют именно трудовые ресурсы. Профессиональная подготовка, компетенции, которыми владеет работник промышленного предприятия, оказывают непосредственное влияние на качество осуществления им трудовых функций. В настоящее время первоочередной проблемой, с которой сталкиваются промышленные предприятия, является дефицит кадров [1, 2]. Далеко не всегда удается укомплектовать штат работниками, полностью отвечающими требованиям предприятия-работодателя. Не является исключением и Свердловская область – один из крупнейших промышленных центров не только Урала, но и всей России. В связи с этим вопрос о формировании кадрового состава промышленных предприятий Свердловской области становится особенно актуальным.

**Цель исследования** – выявить проблемы и определить наиболее перспективные стратегии формирования кадрового состава промышленных предприятий Свердловской области.

#### Материал и методы исследования

Материалом для исследования послужили научные работы отечественных ученых, нормативно-правовые акты, информационно-аналитические и иные материалы органов власти, результаты экспертного интервью с представителями центров занятости населения, специалистами кадровых служб промышленных предприятий и руководителями структурных подразделений профес-

сиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования, ответственных за практику и трудоустройство выпускников, расположенных в Свердловской области (май-июнь 2024 г., N = 8).

Методологическую базу исследования составили анализ, синтез, индукция, дедукция, наблюдение и сбор фактов, а также социологический и графический методы.

#### Результаты исследования и их обсуждение

Сегодня в России многие предприятия испытывают затруднения при формировании кадрового состава. Причин такой ситуации множество и в каждом субъекте Российской Федерации их перечень может отличаться. Согласно результатам экспертного интервью, среди существующих проблем, с которыми сталкиваются промышленные предприятия Свердловской области при формировании кадрового состава, можно выделить следующие.

Во-первых, ключевая проблема заключается в старении трудоспособного населения и сокращении его численности. По данным официальной статистики, в Свердловской области в сравнении с 2005 годом в возрастной структуре населения численность трудоспособного населения сократилась на 7,5%, что наглядно представлено на рисунке 1.

В результате этого доля работников среднего и пожилого возраста в составе занятого населения в Свердловской области увеличивается (рисунок 2).

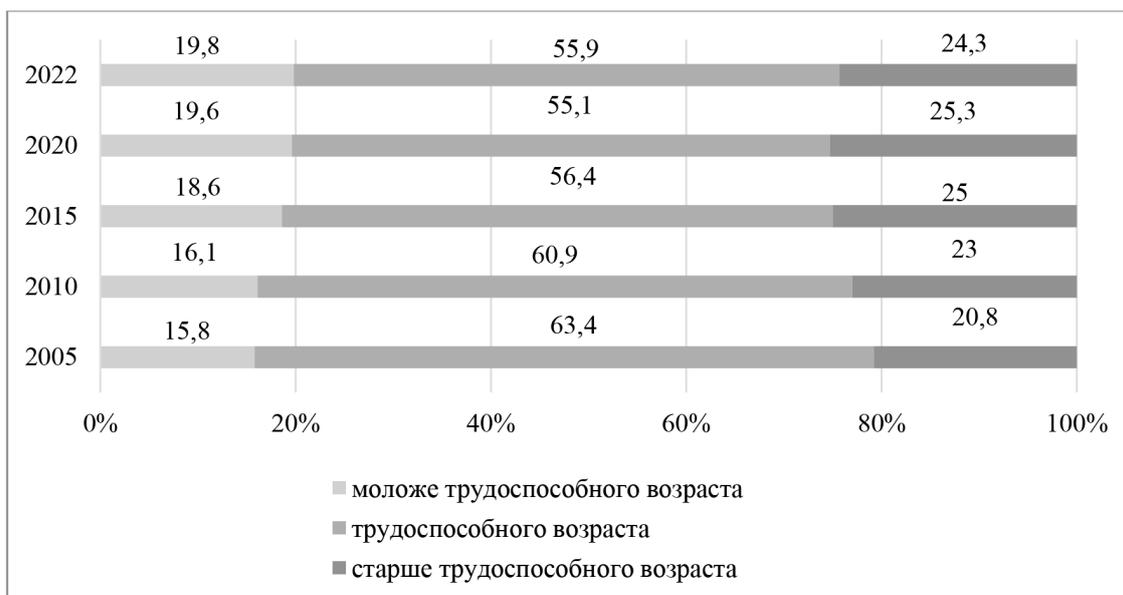


Рис. 1. Возрастной состав населения Свердловской области в 2005-2022 гг., % [3]

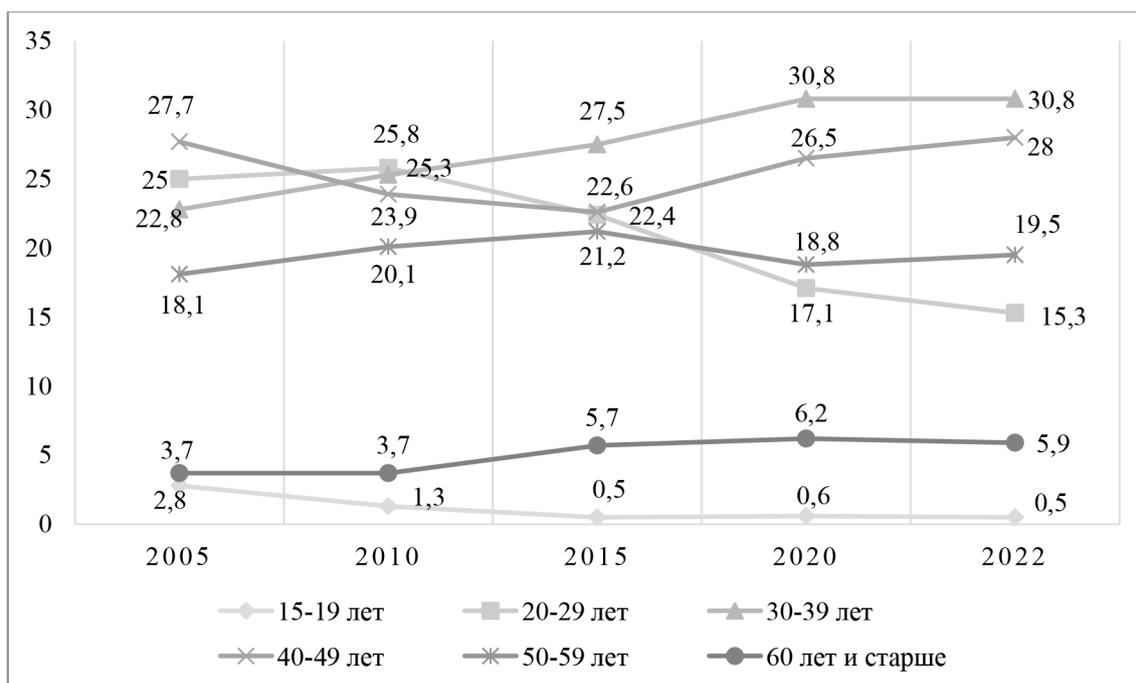


Рис. 2. Состав занятого населения Свердловской области по возрастным группам в 2005-2022 гг., % [3]

Эксперты подчеркивают, что в случае модернизации производства работников среднего и пожилого возраста труднее переучить, так как им гораздо сложнее справиться с новыми технологиями и методами работы. Они медленнее осваивают компетенции, связанные с использованием современных информационных и коммуникационных технологий, которые так активно внедряются в промышленном секторе. В то же время, как верно указывает Л.В. Саубанова [4], многим промышленным предприятиям сложно найти замену предпенсионерам, которые вскоре должны выйти на пенсию, так как современная система образования в сравнении с советской не может в полной мере учесть нужды предприятий в работниках.

Во-вторых, респонденты отмечают, что далеко не все промышленные предприятия могут привлечь молодежь. Молодое население сегодня не так часто выбирает технические профессии, а также в случае получения технического образования не спешит трудоустраиваться на промышленные предприятия. Современное поколение молодых людей все чаще пробует себя в роли блогеров, фотографов, певцов и т.д., стараясь обрести популярность и зарабатывать на рекламе. При отсутствии опыта работы не все молодые люди готовы трудоустраиваться на производство на места

с минимальной или низкой оплатой труда. Более того, очень многие, сходя на одно неудачное собеседование, прекращают поиски работы вообще. Возможно поэтому среди безработных в Свердловской области большинство составляет именно молодежь (рисунок 3).

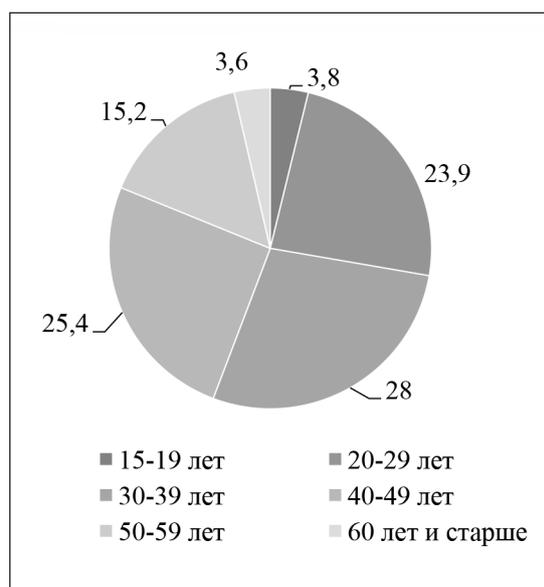


Рис. 3. Состав безработных в Свердловской области по возрастным группам в 2022 г., % [3]

Кроме того, эксперты указывают на еще одно интересное обстоятельство. По их мнению, наблюдаемый с 2022 года приток мужского населения трудоспособного возраста (в том числе и молодежи) на промышленные предприятия, выполняющие оборонные заказы, в большей степени связан с желанием получить «бронь» от призыва по мобилизации. Эксперты уверены, что как только необходимость в бронировании отпадет, многие люди предпочтут сменить свое место работы.

Р.А. Долженко, С.Б. Долженко, С.В. Сви́нин подчеркивают, что «значительная часть молодых людей не связывает свою будущую деятельность с промпроизводством. Лишь небольшая часть из них, которая ориентирована на стабильную работу, не планирует смену места жительства, родители или знакомые представителей которой заняты на заводах, готова также работать на промышленном предприятии» [5, с. 162].

В-третьих, на многих промышленных предприятиях может отсутствовать перспектива вертикального карьерного роста. Чаще всего такие ограничения связаны с образованием работника. Так, например, на одном из заводов международного холдинга «Хайлонг» (Hilong Group) в г. Невьянске Свердловской области рядовые работники имеют достойную заработную плату (в 1,5 раза превышающую размер средней заработной платы по региону). При этом им не обязательно иметь профильное профессиональное образование. В то же время занять руководящую должность такие работники уже не смогут, так как для этого им потребуются профильное высшее образование, а также еще и управленческое высшее образование.

В-четвертых, эксперты отмечают, что работа на промышленных предприятиях зачастую предусматривает тяжелые и (или) вредные условия труда. В связи с этим кандидаты на замещение вакантных должностей должны пройти строгий отбор по медицинским показателям. Очень часто соискатели, желающие получить работу на таком предприятии, не подходят по состоянию здоровья и наоборот. Кроме того, многие люди не идут работать на промышленные предприятия, где производственный процесс является канцерогенно опасным из-за высокого риска развития онкологических заболеваний.

В научном сообществе уже неоднократно высказывалась мысль о том, что кадровые проблемы невозможно решить из-за привлечения специалистов из-за рубежа. В частности, как отмечают Т.Н. Субботина и А.Н. Пузанова, «использование мигран-

тов не сможет значительно повлиять на ситуацию на рынке труда, так как большинство мигрантов – это низкоквалифицированные рабочие, которые зачастую плохо интегрируются в российское общество. <...> К сожалению, высококвалифицированные иностранные специалисты не рассматривают Россию в связи с колебаниями курса валют и геополитической напряженностью» [6, с. 118].

Все эти факторы негативно сказываются на формировании кадрового состава промышленных предприятий. Однако именно от кадрового состава зависит и кадровый потенциал предприятия – «совокупность врождённых и приобретённых способностей – компетенций человека и коллектива в целом, которые проявляются или могут проявиться при организационных, экономических и социально-психологических условиях, определяемых системой мотивации, в процессе коллективной трудовой деятельности, направленной на достижение общих целей организации» [7, с. 111]. В связи с этим для промышленных предприятий особую важность играет выбранная ими стратегия формирования кадрового состава. При выборе такой стратегии важно учитывать демографический, научный и образовательный потенциал региона, на территории которого расположено производство. Представляется, что наиболее перспективными стратегиями являются те, которые используют ресурсы системы образования. Рассмотрим их подробнее.

1. Стратегия, базирующаяся на организации целевого обучения. Организация целевого обучения регламентирована статьей 56 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [8]. Согласно данной статье, промышленное предприятие, направляя человека на целевое обучение, берет на себя обязательство трудоустроить гражданина после окончания обучения, а также оказывать ему различные меры поддержки в период обучения. Среди плюсов данной стратегии является возможность подготовки специалиста в выбранном самим предприятием учебном заведении, по конкретной образовательной программе и его дальнейшего трудоустройства на конкретную должностную позицию, которая заранее известна работодателю. Среди минусов данной стратегии следует назвать возможность отказа выпускника отработывать на предприятии определенное в договоре о целевом обучении количество лет (при условии возмещения понесенных в связи с целевым обучением затрат). Например, Федеральное государственное унитарное предприятие «Ком-

бинат «Электрохимприбор» (Свердловская обл., г. Лесной) ежегодно приглашает молодых людей получить высшее образование и гарантированное трудоустройство, пройдя целевое обучение по определенным техническим направлениям подготовки в конкретных вузах.

2. Стратегия, предусматривающая организацию собственного учебного центра на предприятии. Такая стратегия особенно популярна у крупных промышленных предприятий. Яркий тому пример – Технический университет УГМК (Свердловская обл., г. Верхняя Пышма), в котором работники предприятия УГМК обучают по различным программам дополнительного профессионального образования и программам повышения квалификации. Данная стратегия позволяет максимально точно учесть потребности предприятия-работодателя к компетенциям его работников, сформировав ил развить нужные. К минусам данной стратегии стоит отнести высокую стоимость содержания такого рода учебных центров, а также наличие ряда административных барьеров, связанных с получением лицензии на осуществление образовательной деятельности.

3. Стратегия, основанная на социальном партнерстве промышленного предприятия и образовательных учреждений. «Социальное партнерство в профессиональном образовании – это взаимодействие предприятий (работодателей), общественных организаций, государственных органов власти (в сфере образования, труда и занятости), учреждений профессионального образования, профессионально-педагогического сообщества и граждан, которые намереваются получить, получают или уже получили профессиональное образование (обучающиеся образовательных учреждений, их родители, работники), действующего на основе консенсуса и взаимного учета интересов и потребностей в целях повышения эффективности профессионального образования и удовлетворения спроса на профессиональные компетенции рабочей силы на рынке труда» [9, с. 63]. Промышленные предприятия при такой стратегии активно сотрудничают с колледжами и вузами, разрабатывая совместно образовательные программы, организуя производственную практику на своих предприятиях. А вот поиск потенциальных абитуриентов уже занимают профессиональные образовательные организации и образовательные организации высшего образования, организуя мастер-классы, дни профессий, дни открытых дверей и иные профориентационные мероприятия для школьников. Такая

стратегия позволяет минимизировать затраты предприятий на поиск и отбор персонала, позволяя не переобучать работников, получивших работу сразу после получения диплома о профессиональном образовании. Как отмечают М.В. Головкин, В.А. Руденко, С.А. Томилини и В.Е. Довбыш, подобного рода интеграция образования и производства обеспечивает повышение качества профессиональной подготовки специалистов [10, с. 83]. Среди минусов данной стратегии следует назвать ограниченность ее применения в случаях, когда предприятие находится на удаленном от образовательной организации расстоянии.

Данная стратегия используется чаще остальных, так как далеко не все промышленные предприятия могут «зарезервировать» для себя целевые места, а также и позволить себе наличие собственного образовательного учреждения.

### Заключение

Подводя итог сказанному, следует сказать, что каждое промышленное предприятие должно очень ответственно подходить к формированию кадрового состава, так как именно от кадров зависит эффективность его работы и возможность развиваться, наращивать производственные мощности. Только лишь наличие определенной стратегии действий будет способствовать своевременному обновлению кадров предприятия, минимизируя возможный ущерб от незакрытых вакансий и отсутствия нужных специалистов. В то же время разработка и использование такой стратегии должны учитывать сложившуюся демографическую ситуацию, научный и образовательный потенциал региона, в котором функционирует предприятие. В связи с этим промышленным предприятиям следует развивать сотрудничество с образовательными организациями, разрешать проводить на своей базе исследования кадрового потенциала и разрабатывать рекомендации по его развитию, так как только в условиях интеграции науки, образования и производства можно достичь максимального эффекта в вопросах формирования кадрового состава.

### Список литературы

1. 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.
2. Веселов Д.И. Основные проблемы промышленных предприятий в условиях цифровизации // Прогрессивная экономика. 2024. № 3. С. 5-13.
3. Регионы России. Социально-экономические показатели [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 15.09.2024).

- 
4. Саубанова Л.В. Старение персонала как одна из основных проблем промышленных предприятий России // *Russian Journal of Economics and Law*. 2008. № 2. С. 30-34.
  5. Долженко Р.А., Долженко С.Б., Свинин С.В. Работа на промышленных предприятиях: ценностные ориентации молодежи // *Социально-трудовые исследования*. 2024. № 3. С. 156-165.
  6. Субботина Т.Н., Пузанова А.Н. Дефицит кадров в российской экономике: состояние, проблемы, пути решения // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 6-2. С. 115-119.
  7. Дяковский П.Н. Сущность, элементы и характеристики кадрового потенциала организации // *Теоретическая экономика*. 2020. № 9. С. 108-115.
  8. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902389617> (дата обращения: 15.09.2024).
  9. Задорина М.А., Тесленко И.В. Изучение социального партнерства в профессиональном образовании на региональном уровне (по материалам исследования в Свердловской области) // *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*. 2013. № 5. С. 61-69.
  10. Головки М.В., Руденко В.А., Томилин С.А., Довбыш В.Е. Формирование и развитие человеческого потенциала предприятий атомного энергетического машиностроения // *Глобальная ядерная безопасность*. 2024. № 14. С. 73-86.