



Банк России



Май 2025

АДАПТАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ К НОВЫМ УСЛОВИЯМ НА РЫНКЕ ТРУДА: РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ПРЕДПРИЯТИЙ

Аналитическая записка

Н. Карлова

Е. Пузанова

Материал подготовлен Департаментом исследований и прогнозирования.

Авторы выражают признательность Александру Морозову (директору Департамента исследований и прогнозирования Банка России) и Алексею Заботкину (заместителю Председателя Банка России) за ценные комментарии и предложения при подготовке аналитической записки.

Содержание настоящей аналитической записки отражает личную позицию авторов. Результаты анализа являются предварительными и публикуются с целью стимулировать обсуждение и получить комментарии для возможной дальнейшей доработки материала. Содержание и результаты анализа не следует рассматривать, в том числе цитировать в каких-либо изданиях, как официальную позицию Банка России или указание на официальную политику или решения регулятора. Любые ошибки в данном материале являются исключительно авторскими.

Все права защищены. Воспроизведение представленных материалов допускается только с разрешения авторов.

Фото на обложке: Shutterstock/FOTODOM

Адрес: 107016, Москва, ул. Неглинная, 12, к. В
Тел.: +7 (495) 771-91-00, +7 (495) 621-64-65 (факс)
Официальный сайт Банка России: <http://www.cbr.ru/>

© Центральный банк Российской Федерации, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

РЕЗЮМЕ	4
1. Введение	6
2. Занятость	7
3. Структура персонала.....	8
4. Заработные платы.....	11
5. Производительность труда	15
6. Неденежные стимулы труда	17
7. Выводы	22

РЕЗЮМЕ

На основании проведенного в 2024 г. опроса¹ российских предприятий авторы анализируют направления адаптации промышленности к дефициту кадров.

Как показал опрос, подстройка промышленных предприятий к новым условиям на рынке труда происходила преимущественно за счет *повышения заработной плат*.

Другим направлением адаптации промышленного сектора к дефициту кадров стал *рост производительности труда*, который произошел в 2024 г. почти у каждого второго опрошенного предприятия. Он поддерживался в основном за счет обновления оборудования (отметили 67% респондентов) и оптимизации бизнес-процессов (42%). В то же время автоматизация и переход на новые технологии использовались значительно реже (35 и 28% предприятий соответственно).

Часть предприятий перешла к более *интенсивной загрузке имеющихся трудовых ресурсов* (около 40% респондентов в целом по выборке, а в отдельных отраслях их доля доходила до 60% и выше). Увеличение продолжительности рабочего времени следует рассматривать как дополнительную загрузку работников, но она не обязательно дает большую производительность труда как выпуск на час отработанного времени.

Конкурируя за трудовые ресурсы, предприятия поддерживали *высокие темпы роста заработной плат*, которые у большинства респондентов (более 60%) *опережали динамику производительности труда*. При этом, согласно опросу, каждое второе предприятие растущие издержки на оплату труда перекладывало в отпускные цены (полностью или частично). Повышение зарплат в условиях нехватки свободных рабочих рук без соответствующего роста производительности является свидетельством перегрева рынка труда и нарастания его проинфляционного влияния. Высокая инфляция и инфляционные ожидания затрудняют финансовое планирование и повышают неопределенность экономики, ведут к росту стоимости финансирования проектов, ограничивают инвестиции, препятствуют внедрению новых технологий.

В свете напряженности на рынке труда промышленные *предприятия также использовали стратегии привлечения и удержания персонала, не связанные с заработной платой*: распространение альтернативных и гибких форм занятости, а также развитие инструментов неденежной мотивации персонала. Эти меры на краткосрочном горизонте смягчают прямое влияние нехватки кадров на рост заработной плат и снижают риски раскручивания инфляционной спирали «зарплаты – цены». Однако их применение предприятиями в 2024 г. носило ограниченный характер, хотя и было востребовано отдельными категориями работников.

В условиях более сдержанного спроса предприятиям будет сложнее перекладывать растущие издержки на труд в цены. Это потребует от работодателей *более разнообразных подходов к поиску новых и удержанию действующих работников* в направлении развития альтернативных способов решения кадровых ограничений. Тем

¹ Опрос носил разовый характер и был проведен по заказу Банка России в августе 2024 года. В обследовании участвовали 500 предприятий различных отраслей обрабатывающей промышленности и добычи полезных ископаемых (кроме ТЭК).

более что эта задача становится еще более актуальной в контексте происходящих структурных изменений в составе персонала. Так, данные опроса указывают на то, что предприятия вынуждены компенсировать недостаток наиболее экономически активной рабочей силы привлечением в трудовую деятельность дополнительного контингента работников: молодежи, людей старшего и пенсионного возраста, а также кандидатов, готовых работать по совместительству и удаленно. Для таких категорий работников в не меньшей степени, чем заработок, важны нематериальные аспекты: условия труда, график работы, предоставляемый соцпакет, корпоративная культура, возможности обучения и профессиональный рост.

1. Введение

Российская экономика в 2024 г. сохранила высокие темпы роста, несмотря на расширение внешних вызовов и внутренних рисков, и продолжала предъявлять растущий спрос на трудовые ресурсы. По итогам 2024 г. объем ВВП увеличился на 4,1% г/г, что в определенной степени обусловлено высокими темпами роста выпуска промышленных отраслей, в первую очередь обрабатывающих производств (+8,5% г/г в 2024 г.).

Напряженность на рынке труда в течение года нарастала, что связано с дефицитом кадров в условиях роста спроса на рабочую силу под расширение отдельных производств. При этом резервы увеличения занятости оказались практически исчерпаны. Уровень безработицы в 2024 г. опустился до рекордно низких значений – 2,5%. Показатели степени неуккомплектованности штата предприятий в этот период, по данным различных источников², находились на максимальных уровнях. Особенно это было заметно в [производственной сфере](#). Усиление конкуренции среди предприятий за кадры, в первую очередь квалифицированные, приводит к увеличению дисбаланса между структурой спроса и структурой предложения труда на рынке. Это выражается в нарастании профессиональных, отраслевых и территориальных диспропорций.

Для привлечения и удержания кадров работодатели ускоренными темпами повышали заработные платы. Быстрый рост оплаты труда без сопутствующего расширения производительности привел к увеличению перегрева на рынке труда и нарастанию связанных с этим проинфляционных рисков. Согласно данным Росстата, в 2024 г. рост номинальных зарплат по экономике достиг +18,3% г/г, в обрабатывающих производствах: +21,5% г/г, а среднегодовая инфляция в 2024 г. составила +8,5% г/г (в 2023 г.: +5,9%). Высокая инфляция подрывает реальные доходы и препятствует долгосрочному экономическому росту, внося неопределенность в экономику.

В 2025 г. и последующие годы дефицит трудовых ресурсов сохранится. В условиях замедления роста ВВП предприятиям будет все сложнее участвовать в зарплатной гонке. В связи с этим актуальным вопросом на сегодняшний день становится изучение альтернативных способов решения кадровых проблем, не связанных с ростом заработных плат.

В настоящей работе анализируются результаты опроса предприятий промышленности о способах их адаптации к новым условиям на рынке труда. В частности, рассматриваются произошедшие в 2023–2024 гг. структурные изменения в составе персонала, материальные и нематериальные стимулы, которые использовали предприятия для привлечения и удержания кадров.

Опрос носил разовый характер и проводился по заказу Банка России в форме анкетирования в августе 2024 года. Данные за 2024 г. в целом носят оценочный характер. В обследовании участвовали 500 предприятий различных отраслей

² Мониторинг предприятий Банка России, ежемесячный опрос промышленных предприятий ИНП РАН, SuperJob, HeadHunter и другие.

обрабатывающей промышленности и добычи полезных ископаемых (кроме топливно-энергетического комплекса, ТЭК). Распределение выборки по видам экономической деятельности практически соответствует отраслевой структуре промышленности в экономике по количеству предприятий (Рис. 1).

Рис. 1. Распределение предприятий по отраслевой принадлежности по данным опроса Банка России и данным Росстата (на начало 2024 г.), %



Источники: результаты опроса предприятий, Росстат.

2. Занятость

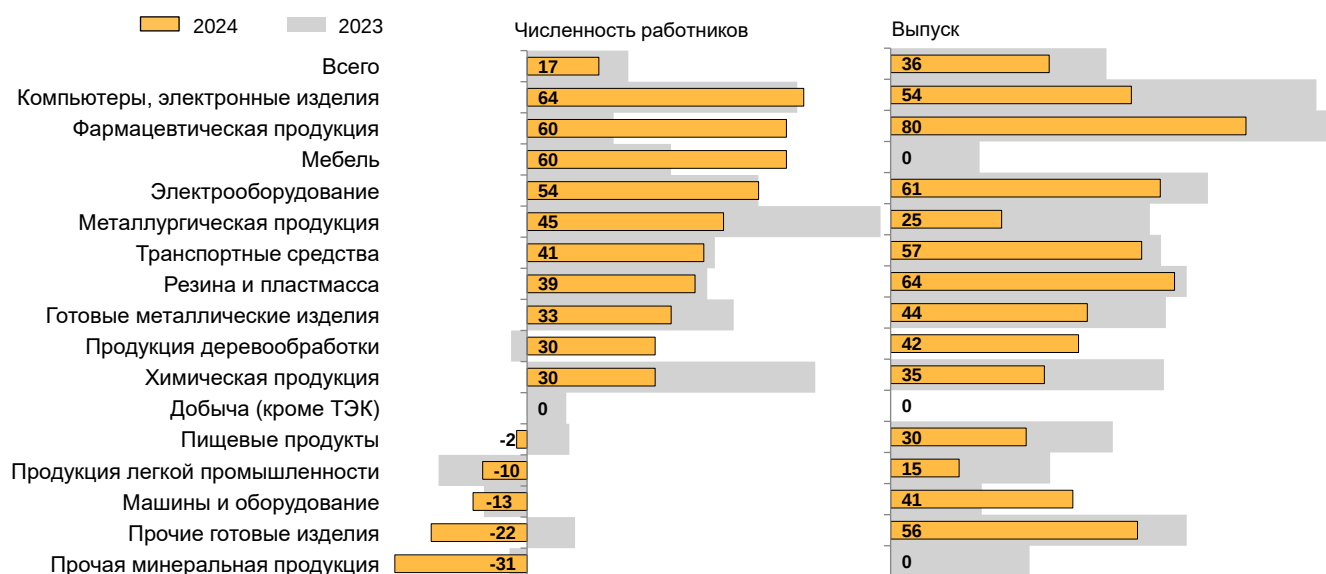
Результаты опроса указывают на замедление роста спроса на труд в промышленности. Так, оценки роста занятости в целом по выборке опрошенных промышленных предприятий по итогам 2024 г. были ниже, чем в 2023 г. (Рис. 2). Это также подтверждается как официальной статистикой, так и другими опросными данными предприятий³.

При этом ситуация по отраслям была неоднородной и зависела от специфики каждой из них. Сильная нехватка кадров по-прежнему ощущалась в отраслях машиностроения (кроме машин и оборудования), производстве изделий из резины и пластмассы, фармацевтике, где высокие темпы наращивания рабочей силы поддерживались повышенным спросом на продукцию этих отраслей со стороны государства и расширением отдельных производств, в том числе импортозамещающих.

В то же время предприятия ряда отраслей ожидали стабильную численность занятых (в добыче (кроме ТЭК) или даже ее снижение в 2024 г. (в пищевой и легкой промышленности, производстве машин и оборудования, строительных материалов).

³ По данным Росстата, в среднем по экономике численность занятых в 2024 г. выросла на 0,8% г/г (+1,4% г/г в 2023 г.), данные ежемесячного опроса промышленных предприятий ИНП РАН показали в 2024 г. замедление относительно 2023 г. среднегодового баланса изменения занятости в промышленности (с +10 до +2 п. в 2023 г.).

Рис. 2. Балансы* ответов по изменению численности работников и физических объемов выпуска, п.п.



* Баланс = % предприятий, отметивших рост, - % предприятий, отметивших снижение.

Источник: результаты опроса предприятий.

Стоит отметить, что в производстве металлургической и химической продукции *увеличение занятости продолжилось, но значительно замедлилось* по сравнению с 2023 годом. В металлургии это сопровождалось заметным ослаблением роста выпуска, что связано прежде всего с ухудшением конъюнктуры на внутреннем рынке из-за снижения спроса со стороны застройщиков в условиях отмены льготной ипотеки и повышения процентных ставок по кредитам. В то же время в химической отрасли замедление темпов роста производства было не столь выраженным. В этой связи ослабление остроты кадрового вопроса может говорить о подстройке отрасли к ситуации на рынке труда за счет как ускоренного пополнения штата в предыдущие годы (Рис. 3), так и интенсификации производственных процессов (Рис. 11, Рис. 12).

3. Структура персонала

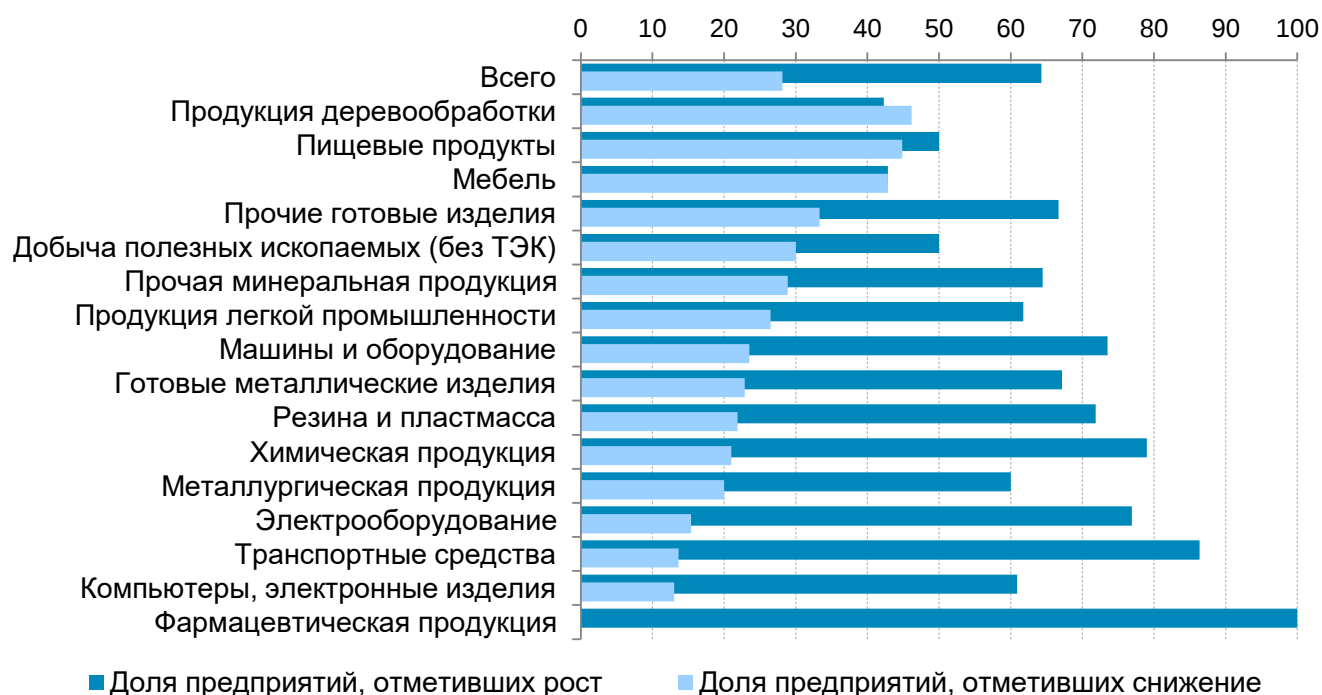
Подстройка промышленности к новым условиям на рынке труда сопровождалась *значительными изменениями в составе персонала*. Это происходило за счет как перераспределения рабочей силы между предприятиями, отраслями и регионами, так и привлечения в трудовую деятельность дополнительного контингента работников.

Большое число вакансий и рост заработных плат стимулировали работников к смене рабочего места. Мобильность рабочей силы в промышленности значительно выросла в 2023 г. и осталась на высоком уровне в 2024 г., о чем [свидетельствуют данные Росстата](#). Высокую интенсивность перемещения трудовых ресурсов между отраслями и организациями подтверждают и данные опроса. Наибольшей мобильностью отличались работники в возрасте 25–50 лет, которые составляют ядро экономически активной рабочей силы. Основные изменения в составе персонала промышленных предприятий отмечены в этой возрастной категории: более 60% опрошенных

предприятий указали на рост численности занятых в этой группе, а почти 30% – на их выбытие (Рис. 3).

Перетягивали на себя работников в возрасте 25–50 лет из других отраслей предприятия машиностроения, химической и фармацевтической промышленности, которые развивались опережающими темпами благодаря импортозамещению и высокому спросу, в том числе со стороны государства (Рис. 3).

Рис. 3. Изменения в составе персонала за счет работников в возрасте 25–50 лет в 2023–2024 гг., % ответивших



Источник: результаты опроса предприятий.

Со значительным оттоком работников этой возрастной группы в другие сектора промышленности и экономики столкнулись деревообработка, пищевая индустрия, мебельная отрасль, производство строительных материалов и добыча (кроме ТЭК) (Рис. 3). Большинство из них отличались слабой динамикой производства в 2024 году.

Структурным изменениям на рынке труда способствовало также пополнение рабочей силы за счет молодежи – 46% предприятий привлекали людей молодого возраста без опыта работы или стажеров (Рис. 4). Наибольшее распространение это получило в машиностроении и металлургическом комплексе, где предприятия традиционно сотрудничают с учебными заведениями. Люди молодого возраста отличаются высокой мобильностью и готовностью к обучению под потребности предприятия. В то же время при пополнении экономически активного населения за счет молодежи предприятия чаще всего сталкиваются с проблемой несоответствия молодых специалистов их требованиям (по имеющимся знаниям, запросам к заработной плате, условиям работы). Соответственно, интеграция молодежи в трудовой процесс требует от работодателя внедрения программ обучения, развития наставничества, изменения подходов к мотивации в сторону возрастания значимости нематериальных стимулов, поддержки гибкой занятости. Поэтому если крупный бизнес имеет больше возможностей

привлекать молодых специалистов, то малый и средний бизнес, как правило, не готов взаимодействовать с выпускниками, выходящими на рынок труда.

Резервы рынка труда пополнялись также за счет повышения вовлеченности в занятость работников старшего возраста и пенсионеров, хотя работодатели все же менее склонны привлекать данные группы населения по сравнению с молодым поколением. Так, численность сотрудников старше 50 лет увеличилась за последние 2 года лишь у 26%, пенсионеров – у 21% компаний (Рис. 4). В найме возрастных и пожилых специалистов чаще были заинтересованы отрасли, которые вынуждены компенсировать потери наиболее экономически активной рабочей силы: производство мебели, строительных материалов, деревообработка, пищевая промышленность, добыча (кроме ТЭК). В краткосрочном периоде вовлеченность пенсионеров позволяет закрывать потери наиболее продуктивной рабочей силы. С одной стороны, работодатель получает зрелых сотрудников, обладающих ценным опытом. С другой стороны, это может затормозить внедрение новшеств и инноваций на более долгосрочном горизонте. К тому же сотрудничество с работниками данной возрастной группы требует учета их уникальных потребностей и подходов к мотивации.

Привлечение мигрантов для решения кадровых проблем промышленности, как показал опрос, встречается редко (Рис. 4).

Рис. 4. Категории работников, за счет которых произошел рост численности персонала в 2023–2024 гг. (множественный выбор), % ответивших

	Молодые сотрудники без опыта работы, стажеры	Сотрудники старше 50 лет	Сотрудники пенсионного возраста	Трудовые мигранты из других регионов России	Трудовые мигранты из стран ближнего зарубежья	Другое*
Всего	46	26	21	6	6	3
Добыча (кроме ТЭК)	40	30	30	20	0	0
Машины и оборудование	59	29	21	9	3	0
Транспортные средства	50	27	14	9	9	0
Компьютеры, электронные изделия	61	17	22	13	4	0
Электрооборудование	54	23	23	0	0	0
Готовые металлические изделия	66	20	20	13	4	1
Прочая минеральная продукция	49	36	22	2	11	2
Продукция деревообработки	46	46	15	4	8	0
Химическая продукция	36	16	8	4	4	12
Резина и пластмасса	53	28	19	3	9	3
Металлургическая продукция	60	20	0	0	10	0
Фармацевтическая продукция	50	25	25	0	0	0
Пищевые продукты	21	17	31	0	0	6
Продукция легкой промышленности	29	26	24	15	21	0
Мебель	43	57	21	7	14	7
Прочие готовые изделия	56	22	11	0	0	0

* Люди с ограниченными возможностями, несовершеннолетние, лица, отбывающие наказание, и прочие.
Источник: результаты опроса предприятий.

Предприятия также использовали потенциал альтернативных и гибких форм занятости (совместительство, непостоянную занятость, частичную занятость, дистанционную занятость) в качестве дополнительного источника ресурсов на рынке труда (не более 12% респондентов) (Рис. 5). Однако применение этих инструментов в 2024 г. носило ограниченный характер. Они позволяют дополнительно привлечь работников, которые могут совмещать несколько должностей в разных компаниях или проживают в другом населенном пункте (регионе), а также людей, которые хотели бы работать, но пока не могут из-за учебы, воспитания детей, состояния здоровья и прочих

обстоятельств. Хотя есть отраслевые особенности. По данным опроса, в фармацевтике предприятия чаще, чем остальные, решали проблему дефицита кадров за счет найма работников по совместительству и договорам гражданско-правового характера (ГПХ) (Рис. 5). В добывающем секторе (кроме ТЭК) активнее набирали работников на условиях непостоянной занятости (скорее речь идет о вахтовом методе работы), производители транспортных средств и продукции легкой промышленности – на условиях занятости неполный рабочий день или неполную рабочую неделю. Если в предыдущие годы российский рынок труда реагировал сжатием продолжительности рабочего времени на негативные экономические шоки, то в текущей ситуации более широкое распространение неполной занятости могло бы привлечь работников, не готовых работать полное рабочее время.

Запрос на дистанционную занятость сформировался еще со времен пандемии COVID-19. Однако в промышленности удаленка не получила широкого распространения, в том числе по причине специфики промышленных производств. К тому же многие работодатели, которые практиковали дистанционную занятость, впоследствии вернулись к прежнему формату работы. И даже в условиях высокой напряженности на рынке труда полностью или частично удаленный режим занятости применяли только 2% опрошенных компаний. Между тем за счет дистанционных сотрудников можно было бы решить проблему нехватки отдельных категорий работников, прежде всего офисного персонала. И только на предприятиях металлургии наблюдались более выраженные изменения в составе персонала за счет роста численности сотрудников, работающих удаленно. Скорее всего, речь идет о персонале, задействованном в бизнес-процессах, сопутствующих основной деятельности.

Рис. 5. Категории работников, за счет которых произошел рост численности персонала в 2023–2024 гг. (множественный выбор), % ответивших

	Работники нечислового состава (по договору ГПХ, внешние совместители и пр.)	Сотрудники, работающие на условиях непостоянной занятости (сезонная, вахтовая, краткосрочная)	Сотрудники, работающие на условиях неполной занятости (неполный рабочий день, неполная рабочая неделя)	Сотрудники, работающие удаленно (полностью или частично)
Всего	12	7	6	2
Добыча (кроме ТЭК)	10	20	0	0
Машины и оборудование	15	0	9	0
Транспортные средства	14	5	18	0
Компьютеры, электронные изделия	13	9	4	0
Электрооборудование	15	8	8	0
Готовые металлические изделия	14	6	4	3
Прочая минеральная продукция	4	7	4	0
Продукция деревообработки	12	12	0	0
Химическая продукция	8	12	4	4
Резина и пластмасса	19	6	9	9
Металлургическая продукция	0	0	0	20
Фармацевтическая продукция	25	0	0	0
Пищевые продукты	6	6	0	0
Продукция легкой промышленности	15	12	18	3
Мебель	0	0	0	0
Прочие готовые изделия	44	22	11	0

Источник: результаты опроса предприятий.

4. Заработные платы

В качестве основного инструмента для конкуренции за рабочую силу предприятия использовали заработные платы. В ответ на ужесточение рынка труда *росло давление*

как на постоянную, так и на переменную части оплаты труда работников. В соответствии с данными опроса, около 90% предприятий в 2024 г. повысили постоянную часть (Рис. 6) и примерно столько же сообщили об увеличении премий (Рис. 7). Последние, как правило, представляют собой временные выплаты и могут ограничивать постоянный рост заработных плат на более долгосрочном горизонте. В 2024 г., согласно опросу, темпы роста постоянной и переменной частей были сопоставимы.

Рис. 6. Изменение постоянной части оплаты труда, % ответивших

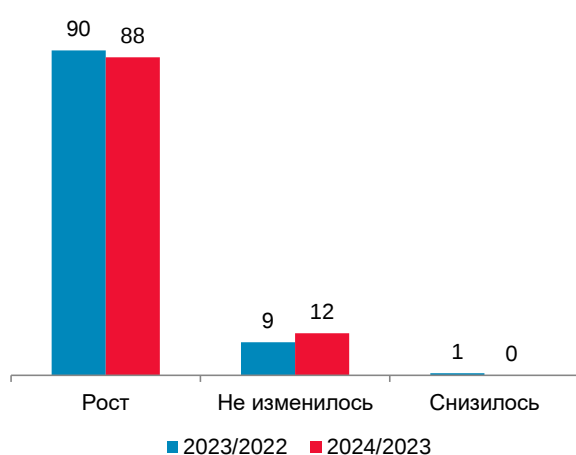
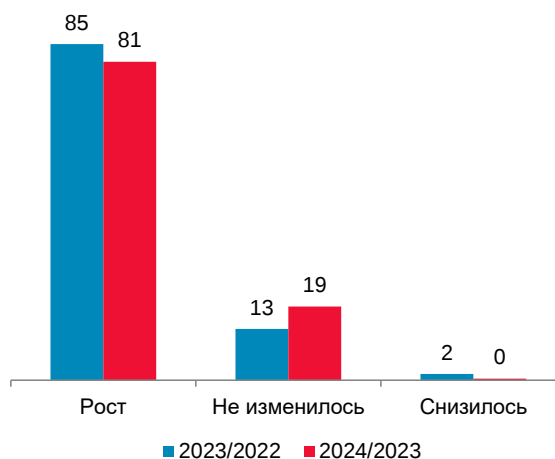


Рис. 7. Изменение переменной части оплаты труда, % ответивших



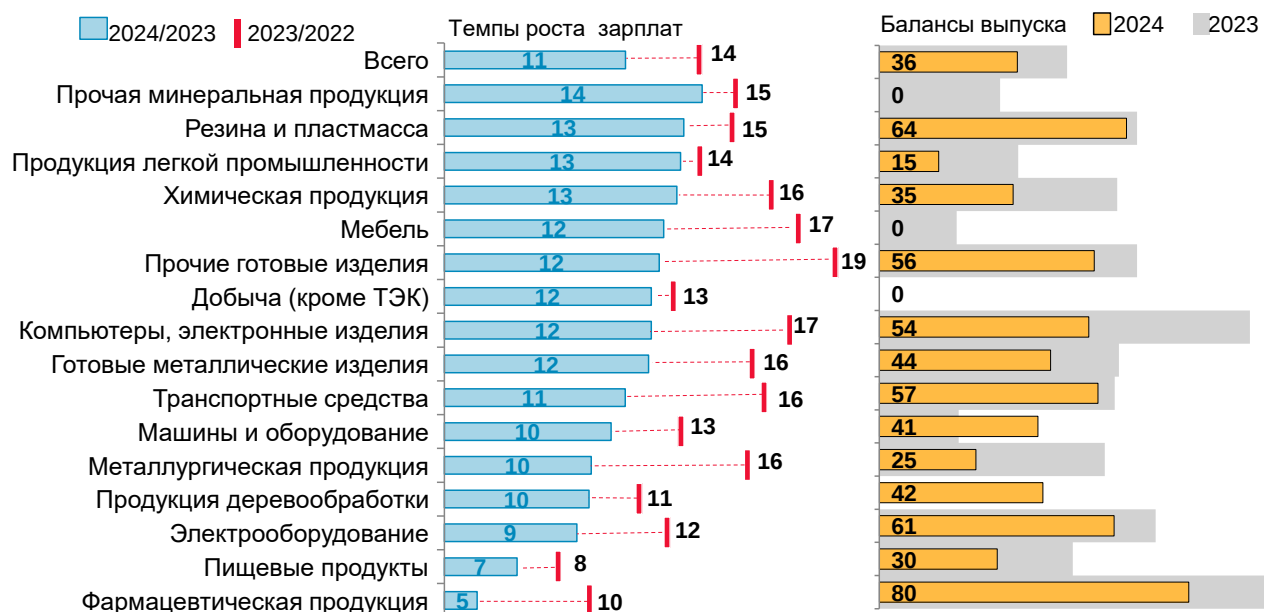
Источник: результаты опроса предприятий.

Источник: результаты опроса предприятий.

По итогам 2024 г. предприятия ожидали *более сдержанный рост номинальных зарплат, чем в 2023 г.*, однако у большинства из них он опережал *годовой темп инфляции* (Рис. 8). Это позволяет говорить о продолжающемся росте реальных трудовых доходов.

Ряд отраслей, конкурируя за работников с другими секторами экономики, поддерживали *высокие темпы повышения заработных плат, которые опережали соответствующий рост производительности*. Это в основном относится к производству строительных материалов и мебели, легкой промышленности, добыче (кроме ТЭК). Эти отрасли, как показал опрос, в большей степени столкнулись с потерей наиболее экономически активной рабочей силы (Рис. 3, Рис. 8). Традиционно они являлись и менее оплачиваемыми – со средним уровнем зарплаты ниже общероссийского в обрабатывающей промышленности. Таким образом, ситуация последних лет на рынке труда может привести к *снижению дифференциации в оплате труда между отраслями* – размер заработной платы в «отстающих» секторах подтянется к среднему по промышленности.

Рис. 8. Средневзвешенный темп роста среднего уровня зарплат в номинальном выражении (%) и баланс ответов по изменению физических объемов выпуска (п.п.)



Источник: результаты опроса предприятий.

Результаты опроса подтверждают, что *главным драйвером роста зарплат в период 2023–2024 гг. стала конкуренция за кадры*. Так, основными причинами повышения оплаты труда, согласно опросу, были факторы, связанные с распространением инфляционных процессов (рост потребительских цен в стране, который отметили 74% предприятий), или импульсы, поступившие с локальных рынков труда (сложности с наймом работников и рост зарплат в отрасли отметили 61 и 45% соответственно) (Рис. 9). Внутренние факторы, отражающие результаты экономической деятельности самих предприятий (состояние финансового положения и производительность труда), в меньшей степени влияли на изменение зарплат. Низким было также давление на динамику оплаты труда со стороны работников (в соответствии с условиями договора, в результате угрозы ухудшения отношений с трудовым коллективом или ухода работников). И лишь в отдельных случаях наблюдалось вмешательство местных властей в зарплатную политику на предприятиях.

Более половины предприятий перекладывали (полностью или частично) рост расходов на оплату труда в цены на свою продукцию (Рис. 10). Чаще это делали производители в добывающем секторе (кроме ТЭК), легкой промышленности, производстве строительных материалов, где на перенос в цены растущих зарплат указали 69–82% предприятий. Ограничены в своих возможностях повышать зарплаты за счет отпускных цен предприятия по производству пищевой и фармацевтической продукции, цены на которую контролируются регулирующими органами, а также поставляющие продукцию на экспорт компании деревообработки и металлургии.

В среднем только каждое второе опрошенное предприятие финансировало растущие издержки на оплату труда за счет сокращения прибыльности. Повышение зарплат осуществлялось за счет роста производительности лишь у четверти компаний, снижения прочих производственных затрат – у 20% компаний, снижения расходов, не связанных с производством, – у менее 10% компаний (Рис. 10).

Таким образом, гонка зарплат на уровне отдельных предприятий и отраслей привела в основном к перекалыванию растущих издержек на труд в цены. Это создает инфляционное давление.

Рис. 9. Факторы, которые оказали определяющее влияние на принятие решения о повышении заработных плат на предприятиях в 2023–2024 гг. (множественный выбор), % ответивших

	Рост потребительских цен в стране	Дефицит работников определенных профессий и специальностей	Повышение уровня оплаты труда в отрасли или смежных отраслях	Обязательства в соответствии с условиями трудового договора	Рост производительности труда	Улучшение финансового положения предприятия	Ухудшение отношений с трудовым коллективом, угроза ухода работников	Рекомендации местных властей	Другие*
2023 г.									
Всего	74	61	45	17	17	20	8	3	2
2024 г.									
Всего	66	61	48	17	16	15	10	3	3
Добыча (кроме ТЭК)	64	45	55	36	18	36	0	0	0
Пищевые продукты	66	44	32	18	5	0	14	9	3
Продукция легкой промышленности	53	56	39	11	17	25	11	17	0
Продукция деревообработки	70	81	67	15	15	15	4	0	4
Химическое производство	60	72	20	8	24	32	8	4	12
Фармацевтическая продукция	75	50	50	0	25	0	0	0	25
Резина и пластмасса	55	88	58	6	15	15	9	0	9
Прочая минеральная продукция	83	50	63	22	11	24	0	0	2
Металлургическая продукция	64	73	45	27	9	27	0	0	0
Готовые металлические изделия	66	65	59	14	18	10	10	3	0
Компьютеры, электронные изделия	65	48	52	22	39	13	4	0	4
Электрооборудование	68	64	44	20	20	16	16	0	0
Машины и оборудование	79	58	42	27	21	15	15	0	0
Транспортные средства	58	75	42	17	8	17	13	0	4
Мебель	53	60	67	13	13	13	13	0	0
Прочие готовые изделия	67	67	44	22	22	22	22	0	11

* В связи с ростом МРОТ, мерами господдержки стимулирования занятости и другими факторами.

Источник: результаты опроса предприятий.

Рис. 10. Источники финансирования расходов на повышение заработных плат на предприятиях в 2023–2024 гг. (множественный выбор), % ответивших

	Рост цен на продукцию предприятия	Прибыль	Рост производительности труда	Снижение затрат, включаемых в производственную себестоимость	Перераспределение расходов, не включаемых в производственную себестоимость	Другие*
Всего	52	50	25	20	8	2
Добыча (кроме ТЭК)	82	45	27	0	0	0
Продукция легкой промышленности	72	47	22	17	6	3
Прочая минеральная продукция	69	38	36	19	17	2
Готовые металлические изделия	66	54	26	24	6	0
Компьютеры, электронные изделия	61	35	35	22	4	0
Транспортные средства	61	43	26	26	9	0
Электрооборудование	60	56	16	28	16	0
Прочие готовые изделия	56	89	33	22	0	0
Химическая продукция	54	46	33	21	0	0
Машины и оборудование	53	41	24	24	9	3
Резина и пластмасса	47	47	38	16	3	9
Мебель	43	64	7	21	0	0
Фармацевтическая продукция	40	20	20	20	20	20
Пищевые продукты	25	54	16	10	9	3
Продукция деревообработки	22	67	19	30	26	4
Металлургическая продукция	20	40	30	30	0	0

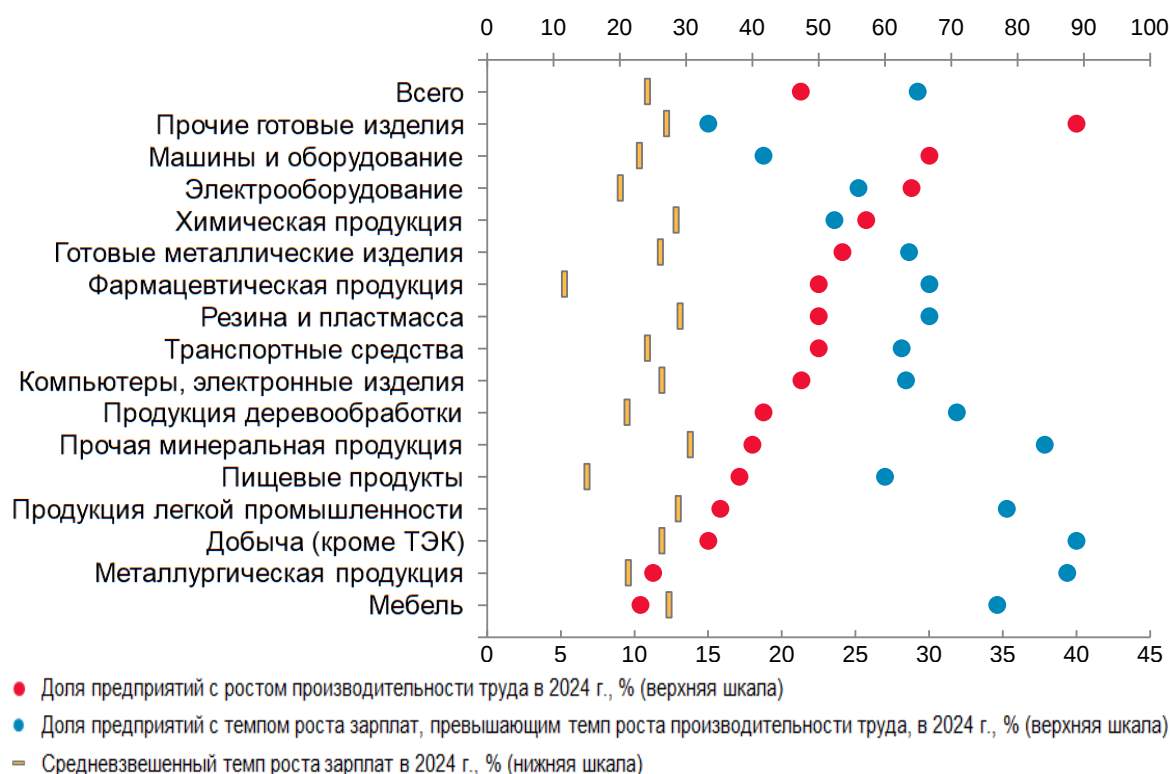
* В том числе за счет государственной поддержки работодателей для решения проблем дефицита кадров и других ресурсов.

Источник: результаты опроса предприятий.

5. Производительность труда

Предприятия и отрасли в целом показывали разную динамику производительности труда. На нее в том числе влияли структурные изменения, происходящие на рынке труда за последние 2 года. *В целом по выборке только каждое второе промышленное предприятие смогло увеличить свою производительность в 2024 г.* (Рис. 11). Низкой долей предприятий, которые показали рост производительности, отличались преимущественно сектора, столкнувшиеся со значительным оттоком наиболее экономически активной рабочей силы в возрасте 25–50 лет. Они вынужденно компенсировали эти потери более интенсивным, чем в других отраслях, привлечением работников более старшего возраста, в том числе пенсионеров. Например, удельный вес предприятий с положительной динамикой производительности не превысил 40% в деревообработке, производстве строительных материалов, пищевой продукции, мебели, продукции легкой промышленности и металлургии, а также в секторе добычи (кроме ТЭК). Перераспределение рабочей силы в более производительные компании в итоге должно стимулировать рост производительности труда в целом по промышленности. Однако это может повлиять на рост производительности в краткосрочной перспективе, поскольку новым работникам требуется время на адаптацию, обучение или переподготовку. Соответственно, они могут быть менее эффективными.

Рис. 11. Соотношение темпов роста зарплат и производительности труда* в 2024 году



* Производительность труда определялась как отношение валовой выручки предприятия в 2024 г. (млрд руб.) к его среднесписочной численности работников в 2024 г. (человек).

Источник: результаты опроса предприятий.

В условиях высокой конкурентной борьбы за работников, основным инструментом которой стало повышение оплаты труда, у более половины компаний зарплаты росли в

2024 г. темпами, опережающими рост производительности труда (Рис. 11). Наиболее отчетливо это проявляется в отраслях – лидерах по росту заработных плат (добыче (кроме ТЭК), легкой промышленности, производстве мебели и строительных материалов), а также в металлургии. Эти отрасли отличаются более низкой долей предприятий, которые увеличили производительность труда в этот период. Если ускоренное повышение зарплат, не связанное с динамикой производительности труда, продолжится, это *будет способствовать сохранению повышенного инфляционного давления*.

Предприятия использовали некоторые меры для повышения производительности труда в условиях нехватки кадров. Из мер, которые потенциально могли способствовать росту производительности, *большинство компаний (67%) прибегали к обновлению оборудования*, в первую очередь замене устаревшего (Рис. 12). В то же время использование для повышения производительности труда *автоматизации и внедрение новых технологических решений* отметило меньшее число респондентов (у 35 и 28% предприятий соответственно).

Рис. 12. Меры по повышению производительности труда в 2023–2024 гг. (множественный выбор), % ответивших

	Модернизация или обновление оборудования	Повышение загрузки имеющегося персонала (работа в несколько смен, переработки)	Оптимизация бизнес-процессов (например, внедрение элементов бережливого производства)	Повышение квалификации и/или профессиональная переподготовка персонала	Оптимизация и перераспределение персонала	Механизация и автоматизация бизнес-процессов	Внедрение новых технологий производства	Улучшение качества управления
Всего	67	43	42	39	38	35	28	23
Добыча (кроме ТЭК)	36	9	27	36	55	45	27	27
Пищевые продукты	65	47	17	27	49	27	25	25
Продукция легкой промышленности	69	37	37	46	31	26	31	29
Продукция деревообработки	56	30	63	37	37	41	22	15
Химическая продукция	44	36	72	60	28	36	8	24
Фармацевтическая продукция	75	50	0	50	75	25	50	50
Резина и пластмасса	59	41	56	44	34	50	16	9
Прочая минеральная продукция	60	40	40	29	40	56	42	29
Металлургическая продукция	91	27	82	64	45	55	36	55
Готовые металлические изделия	73	44	45	42	35	25	28	21
Компьютеры, электронные изделия	75	46	38	33	38	38	17	17
Электрооборудование	60	40	44	32	28	24	32	28
Машины и оборудование	78	57	38	43	43	22	35	27
Транспортные средства	78	65	39	57	26	43	35	9
Мебель	86	29	71	43	21	71	36	14
Прочие готовые изделия	88	75	13	25	50	25	38	38

Источник: результаты опроса предприятий.

В условиях нехватки персонала 43% компаний были вынуждены перейти к *наращиванию интенсивности использования труда* (Рис. 12). Увеличение рабочего времени для существующего персонала (работа в несколько смен, переработки) чаще практиковали предприятия фармацевтики, производства машин и оборудования, транспортных средств. Однако повышение загрузки сотрудников создает неоднозначный эффект. Оно увеличивает выпуск на одного работника, но не обязательно означает большую производительность трудовых ресурсов в терминах выпуска на час отработанного времени. Систематическая сверхурочная работа не может рассматриваться как устойчивый прирост выпуска.

Оптимизацию бизнес-процессов и персонала провели 42 и 38% компаний соответственно. Данные организационные мероприятия в основном являются

малозатратными, но могут иметь значительный потенциал по повышению эффективности производства. Перестройкой бизнес-процессов занимались в основном предприятия деревообработки, химического комплекса и металлургии, мебельные производства. Мероприятия по оптимизации персонала, скорее всего, не связаны с сокращением численности сотрудников, так как это неактуально в условиях дефицита кадров, а предполагают введение новых моделей организации трудовой деятельности, которые могут включать пересмотр организационной структуры компании, критериев премирования и изменение рабочего графика. Оптимизация персонала была наиболее востребована на предприятиях фармотрасли.

Недостаточное внимание предприятия уделяли развитию человеческого капитала как фактору более высокой производительности труда. Инвестиции *в обучение и переподготовку персонала* в 2023–2024 гг. осуществляли только 39% компаний. Несмотря на дефицит работников с необходимыми профессиональными навыками, компании не готовы нанимать любых соискателей с их последующим обучением. Наиболее востребованным это направление было среди предприятий химического комплекса, металлургии, а также транспортного машиностроения.

Наименее упоминаемой мерой повышения производительности труда оказалось *улучшение качества управления* – на нее указали 23% предприятий.

6. Неденежные стимулы труда

Ослабить остроту проблемы дефицита кадров возможно путем использования инструментов мотивации сотрудников без выплаты денежных средств, что будет снижать прямое влияние нехватки кадров на рост оплаты труда. Нематериальное стимулирование направлено на удовлетворение эмоциональных, психологических и социальных потребностей работников. Это способствует развитию их мотивации, повышает вовлеченность и, как следствие, эффективность работы. Воздействие неденежных стимулов на уровень удовлетворенности сотрудников и их производительность было подтверждено множеством исследований и опытом предприятий⁴.

Результаты нашего опроса показали, что *использование в промышленности неденежных стимулов для привлечения и удержания работников пока применяется российскими работодателями в ограниченных масштабах*. Для предприятий, у которых возможности повышения зарплат практически исчерпаны, это может стать способом частичного решения проблемы дефицита кадров. Наиболее крупные и успешные компании, применяющие дополнительные неденежные стимулы, которые хорошо

⁴ Meri Đula Ercegović (2024). The Impact of Financial and Non-Financial Rewarding System on Employee Motivation and Productivity: Balancing Incentives in Modern Workplaces / *Global Journal of Management and Business Research* / Volume 24 Issue 5 Version 1.0. Ребрикова, Н.В. (2024). Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности организации / *Экономика труда*. Т. 11, № 6. Abdullah, A.A., & Wan, H.L. (2013). Relationships of non-monetary incentives, job satisfaction and employee job performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085–1091. Bari, N., Arif, U., & Shoaib, A. (2013). Impact Of Non-Financial Rewards On Employee Attitude And Performance In The Workplace, *International Journal Of Scientific And Engineering Research*, Pakistan, 4(7), 2554–2559; и другие исследования.

продуманы с учетом специфики предприятия и производства, как правило, [выигрывают в конкуренции](#) за кадры [в условиях их дефицита](#)⁵.

По данным опроса, самый распространенный и растущий в применении стимул у работодателей связан с *улучшением условий труда*. На него указали в 2024 г. чуть более половины респондентов (54% по сравнению с 52% в 2023 г.) (Рис. 13). Особенно это актуально для отраслей, где преобладают вредные условия производства, – наибольшее количество респондентов, использующих этот стимул, оказалось в фармацевтике и металлургии – 75 и 73% соответственно.

Обучение или переквалификацию кадров в качестве дополнительной мотивации или поощрения для сотрудников применяли 45% опрошенных предприятий. Несмотря на дополнительные расходы, инвестировать в образование собственных работников, как правило, целесообразнее, чем подыскивать новый персонал в текущих условиях. К такой стратегии чаще всего прибегали предприятия, где в силу производственных процессов требуются кадры, обладающие узконаправленными компетенциями, и предприятия, испытывающие наибольшие сложности с наймом, например в сфере производства фармацевтической продукции, резины и пластмасс, химической продукции, продукции деревообработки.

Рис. 13. Применение неденежных стимулов для привлечения и удержания работников в 2023–2024 гг. (множественный выбор), % ответивших



Источник: результаты опроса предприятий.

В топ мероприятий по неденежной мотивации персонала также вошли *подарки к праздникам* (указали 52% респондентов) и *компенсация стоимости питания* (41%) (Рис. 13).

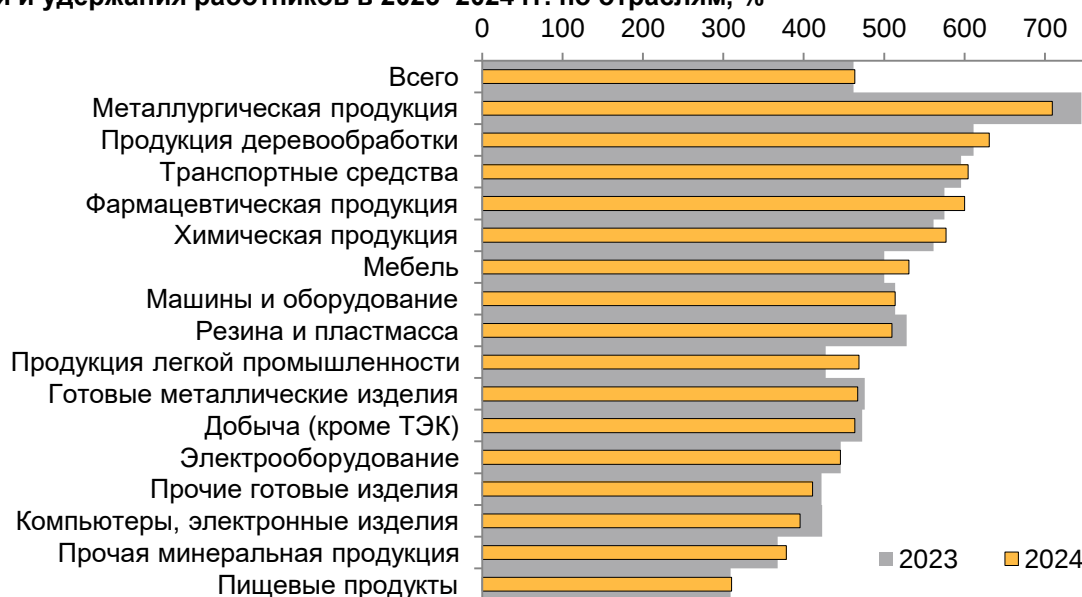
Распределение неденежных стимулов по частоте их упоминания практически не изменилось в 2024 г. относительно 2023 г. (Рис. 13). Однако следует отметить, что некоторые инструменты стали в целом использоваться реже – например, такие стимулы как обучение, питание, путевки, командировки. Это может быть связано в том числе с

⁵ [«Региональная экономика: комментарии ГУ»](#) № 32, декабрь 2024 г. / Банк России.

необходимостью сокращения издержек на нематериальную мотивацию в условиях значительного роста расходов на заработные платы.

Несмотря на растущую жесткость на рынке труда, *отраслевая картина по набору применяемых инструментов неденежного стимулирования в 2024 г.* практически осталась без изменений в сравнении с предыдущим годом (Рис. 14). Наибольшее разнообразие нематериальных стимулов ожидаемо наблюдалось в отраслях с менее благоприятными условиями труда, где работодатели вынуждены компенсировать трудные условия не только заработными платами (в металлургии, деревообработке, автопроме, фармацевтике). Кроме того, в этих отраслях права работников активно защищаются профсоюзами.

Рис. 14. Сумма долей предприятий в отрасли, применявших различные неденежные стимулы для привлечения и удержания работников в 2023–2024 гг. по отраслям, %



Источник: результаты опроса предприятий.

Расходы на соцпакет росли, но меньше, чем зарплаты (Рис. 15). Высокий разрыв между ростом затрат на оплату труда и соцпакет был особенно заметен во многих отраслях инвестиционного спроса (машины и оборудование, компьютеры и электроника, готовые металлические изделия, строительные материалы). В условиях растущей конкуренции за кадры работодатели в этих отраслях выбирали гонку зарплат в качестве наиболее эффективного и быстрого способа удержания и привлечения специалистов (Рис. 15).

Тем не менее в ряде отраслей для поддержки занятости росло использование как материальных, так и нематериальных инструментов. Например, в 2023–2024 гг. одними из лидеров по привлечению новых кадров наиболее экономически активного возраста (25–50 лет) стали производители химической продукции и транспортных средств (Рис. 3). В этих отраслях наблюдались довольно высокие темпы роста расходов как на оплату труда, так и на соцпакет (Рис. 15).

В то же время в некоторых сферах происходит активное использование неденежных стимулов, не предусматривающих прямые выплаты непосредственно персоналу. Например, это позволило в фармацевтической отрасли сдержать отток из

отрасли и привлечь новые кадры (Рис. 3), несмотря на низкие по сравнению с другими отраслями темпы роста зарплат (Рис. 15).

Рис. 15. Средневзвешенный темп роста расходов на соцпакет в 2023–2024 гг., по отраслям, %



Источник: результаты опроса предприятий.

Предприятия обладают потенциалом для привлечения новых работников за счет более активного применения неденежных стимулов (Рис. 16). Результаты опроса показали, что высокие зарплатные ожидания продолжали⁶ оставаться в 2024 г. одной из самых распространенных проблем у работодателей при подборе кадров (указали 69% респондентов). Вместе с тем соискателей также не устраивали условия нематериального характера (Рис. 16). Среди наиболее распространенных – неподходящие условия труда (указали 34% респондентов), график работы (24%), отсутствие возможностей обеспечения жильем (13%) и прочие факторы (Рис. 16).

Значимость тех или иных способов мотивации для соискателей отличалась в зависимости от отрасли (Рис. 17). Например, на несоответствующие условия труда в половине случаев указывали кандидаты, рассматривающие вакансии на тяжелых и вредных производствах. Наибольшее количество предприятий, столкнувшихся с этой проблемой, отмечено в производстве резины и пластмасс (52% респондентов), продукции деревообработки (48%), химической (48%) и прочей минеральной продукции (50%). В этих отраслях усовершенствование технологий, повышение механизации и автоматизации будут иметь дополнительные эффекты в части уменьшения воздействия вредных веществ. Кроме того, как показал наш предыдущий опрос⁷, на этих производствах наблюдается высокая востребованность неквалифицированного труда, условия применения которого, как правило, требуют улучшения.

Неудобный график работы не устраивал каждого второго потенциального работника в производстве продукции деревообработки и мебели (указали 52 и 50% респондентов соответственно). Распространенной проблемой при найме новых

⁶ Карлова Н., Пузанова Е. (2024). [«Производственные возможности промышленности: результаты опроса предприятий»](#) [аналитическая записка] / Банк России.

⁷ Там же.

работников в фармацевтике было отсутствие у предприятий возможности обеспечить их жильем (у 50%). Некоторые предприятия в добыче полезных ископаемых (кроме ТЭК) (27%) отмечали, что соискателям не подходило отсутствие перспектив развития у региона (района, города), где расположено производство. Это связано с тем, что предприятия отрасли во многих случаях расположены на территориях с низкой доступностью сферы услуг, транспорта, связи и прочей инфраструктуры.

Рис. 16. Проблемы работодателей при подборе кадров (множественный выбор), % ответивших



Источник: результаты опроса предприятий.

Рис. 17. Условия соискателей при подборе кадров работодателями в отраслях (множественный выбор), % ответивших

	Не устраивают условия труда (напряженность, вредность и пр.)	Не устраивает график работы	Отсутствие у предприятия возможности обеспечить жильем	Отсутствие перспектив развития у региона (района, города), где расположено предприятие	Не устраивают перспективы профессионального и карьерного роста	Не устраивает объем соцпакета (ДМС, оплата обучения, питания и пр.)
Всего	34	24	13	9	5	4
Добыча (кроме ТЭК)	36	18	9	27	0	0
Пищевые продукты	38	44	13	8	4	3
Продукция легкой промышленности	32	27	27	11	3	8
Продукция деревообработки	48	52	15	19	0	4
Химическая продукция	48	22	11	11	0	0
Фармацевтическая продукция	0	25	50	0	0	0
Резина и пластмасса	52	24	9	6	3	0
Прочая минеральная продукция	50	17	9	11	9	9
Металлургическая продукция	27	9	9	9	0	0
Готовые металлические изделия	24	11	11	1	6	1
Компьютеры, электронные изделия	12	12	8	8	4	0
Электрооборудование	35	4	8	12	8	4
Машины и оборудование	16	14	16	8	11	11
Транспортные средства	29	25	25	8	4	8
Мебель	29	50	0	7	0	0
Прочие готовые изделия	11	22	22	0	11	22

Источник: результаты опроса предприятий.

Учитывая кадровые ограничения, предприятиям может понадобиться уделять больше внимание оценке эффективности неденежных стимулов и подбору их оптимального сочетания. Это позволит в определенной степени снизить прямое влияние дефицита кадров на высокий рост оплаты труда в отрыве от его производительности. В 2025 г., по прогнозам экспертов, ожидается, что темпы роста зарплат будут более умеренными. Это означает, что в условиях существующих ограничений на рынке труда преимущества в привлечении и сохранении специалистов будут получать работодатели, в том числе широко использующие нематериальные стимулы.

7. Выводы

Результаты опроса указывают на то, что в 2023–2024 гг. подстройка промышленных предприятий к новым условиям на рынке труда происходила преимущественно за счет роста зарплат, который опережал рост производительности труда. В то же время предприятия использовали другие способы привлечения и удержания работников, такие как:

1) внедрение альтернативных и гибких форм занятости с целью увеличить предложение рабочей силы за счет удаленных сотрудников, молодежи, пенсионеров, женщин с детьми и прочих;

2) применение инструментов неденежной мотивации персонала. Меры, альтернативные росту заработных плат, ведут к увеличению издержек предприятий, но без значительного повышательного давления на трудовые доходы.

Однако использование этих способов в 2024 г. носило ограниченный характер.

В ближайшие годы жесткость рынка труда сохранится, а возможности повышения заработных плат у многих компаний ограничены. В сложившихся условиях предприятиям необходимо менять традиционные подходы к управлению кадрами: учиться управлять мотивацией персонала с помощью неденежных стимулов, развивать альтернативные форматы занятости, лучше учитывать потребности разных категорий работников. Соискатели, в свою очередь, повышают требования не только к уровню денежного вознаграждения, но и к нематериальным аспектам: комфортным условиям труда, графику работы, предоставляемому соцпакету, корпоративной культуре, возможностям обучения и профессионального роста. Компании, которые не соответствуют новым запросам рынка, будут проигрывать в конкуренции за персонал. Со стороны государства, в свою очередь, требуется создание правовой основы и норм, регулирующих новые формы занятости, в том числе альтернативные.