

УДК 33

## Современный рынок труда России с позиции HR-менеджмента: состояние, вызовы и тенденции

**Захарова Елена Анатольевна**

Аспирант,  
кафедра менеджмента, сервиса и туризма,  
Институт экономики и права,  
Херсонский государственный университет,  
275700, Российская Федерация, Херсонская область,  
муниципальный округ Скадовский, г. Скадовск, ул. Покровская, 7;  
e-mail: zea\_1981@mail.ru

### Аннотация

В статье показано, что рынок труда играет ключевую роль в функционировании организации, выступая основным источником удовлетворения потребностей в трудовых ресурсах. От его состояния, динамики и структурных особенностей напрямую зависит эффективность кадровой политики компании, а значит, и её конкурентоспособность на рынке. Современные тенденции, такие как цифровизация, рост удалённой занятости, изменения в демографической структуре рабочей силы и усиление конкуренции за высококвалифицированных специалистов, оказывают значительное влияние на стратегии управления персоналом. HR-специалисты должны не только отслеживать эти изменения, но и адаптировать методы подбора, мотивации и удержания сотрудников в соответствии с актуальными условиями. Анализ рынка труда позволяет прогнозировать дефицит или избыток определённых профессий, корректировать программы обучения и развития персонала, а также оптимизировать затраты на recruitment. Кроме того, понимание макроэкономических факторов, таких как уровень безработицы, миграционные процессы и государственная политика в сфере занятости, помогает организациям выстраивать долгосрочные HR-стратегии. В заключении делается вывод о том, что изучение рынка труда и его тенденций является неотъемлемой частью эффективного управления человеческими ресурсами, способствуя достижению стратегических целей компании.

### Для цитирования в научных исследованиях

Захарова Е.А. Современный рынок труда России с позиции HR-менеджмента: состояние, вызовы и тенденции // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 3А. С. 109-114.

### Ключевые слова

Кадровый менеджмент, мотивация персонала, персонал, эффективность управления, корпоративная культура, рынок труда, предложение труда, спрос на труд, вакансии, кандидаты, кадровая политика.

## Введение

Рынок труда — это система взаимодействия между работодателями, ищущими сотрудников, и работниками, ищущими работу. Это динамичная среда, где предложение (трудовые ресурсы) и спрос (вакансии) постоянно меняются, формируя цены (зарплаты и другие условия труда). [Рязанова, 2023] Он включает в себя не только непосредственно процесс поиска и найма, но и множество связанных факторов, таких как:

- предложение труда: количество и качество рабочей силы, доступной на рынке, с учетом их навыков, опыта и образования;
- спрос на труд: потребность работодателей в сотрудниках с определенными навыками и квалификацией;
- заработная плата и другие условия труда: компенсация за труд, включая зарплату, льготы, социальный пакет и другие преимущества;
- законодательство о труде: законы и правила, регулирующие отношения между работодателями и работниками;
- профессиональные организации: союзы, ассоциации и другие организации, представляющие интересы работников или работодателей;
- образование и профессиональная подготовка: системы образования и профессиональной подготовки, формирующие квалификацию рабочей силы;
- миграция рабочей силы: перемещение работников между регионами или странами;
- технологические изменения: влияние технологического прогресса на спрос на определенные профессии и навыки.

## Основное содержание

HR-специалист использует рынок труда как мощный инструмент для достижения стратегических целей компании. [Шпилькина, Ковалев, Филимонова, 2022] Это включает в себя несколько ключевых аспектов:

1. Поиск и привлечение талантов. Рынок труда — это источник кандидатов. Менеджер по персоналу анализирует его, чтобы понять, где находятся нужные специалисты, какие у них ожидания, и какие методы найма будут наиболее эффективными;

2. Оценка конкурентоспособности компенсаций и льгот. Анализ рынка труда позволяет HR-специалисту определить справедливый уровень заработной платы и компенсационного пакета для привлечения и удержания сотрудников. Специалист по персоналу изучает предложения конкурентов, учитывает уровень жизни в регионе и другие факторы, чтобы составить привлекательное предложение для кандидатов.

3. Планирование кадрового потенциала. Понимание тенденций на рынке труда помогает HR-специалисту прогнозировать будущие потребности компании в персонале. Это позволяет заранее планировать программы обучения, развития и найма, чтобы избежать дефицита квалифицированных кадров.

4. Разработка стратегии бренда работодателя (Employer Branding). Изучение рынка труда помогает понять, как позиционировать компанию как привлекательного работодателя. Кадровый специалист формирует позитивный имидж компании, акцентируя внимание на ее преимуществах, корпоративной культуре и возможностях для развития сотрудников.

5. Управление рисками: Понимание динамики рынка труда позволяет HR-специалисту прогнозировать и минимизировать риски, связанные с нехваткой кадров, высокой текучестью персонала или изменениями в законодательстве.

Сегодня положение на рынке труда можно охарактеризовать, как «рынок кандидата», когда условия найма определяют, в основном, соискатели, которые имеют возможность выбирать из нескольких предложений работодателей, как правило это 2-3 предложения (оффера). [Салмина, 2025] Особенно «проблемным» оказался массовый найм, то есть закрытие вакансий по массовым профессиям, таким как продавец, водитель, оператор, прочий рабочий персонал. По данным вакансиям интерес у соискателей падает, а спрос продолжает расти. Причиной является нежелание соискателей работать только за заработную плату, и желание получать дополнительные бонусы, ожидания комфортных условий труда и отсутствие карьерных перспектив. Другое сложное в кадровом обеспечении направление – высококвалифицированные специалисты, особенно в высокотехнологичных отраслях и медицине. Причина сложившейся ситуации кроется в двух предпосылках. Первая – несоответствие уровня подготовки учебных заведений потребностям работодателей, вторая – нежелание молодых соискателей быть высококвалифицированными. Последнее любопытное явление социологи и HR-специалисты связывают с особенностями представителей поколения Z в теории поколений, которые в текущий момент выходят на рынок труда.

Описанная выше тенденция имеет место на рынке с 2023 года, и, скорее всего, будет продолжаться и в 2025 году. Однако в 2025 году организации акцентируются в основном на удержании и мотивации существующих сотрудников, нежели на «перекупке» и «переманивании» более привлекательных потенциальных сотрудников у конкурентов, как это было в 2024 году. Именно низкий уровень безработицы в 2024 г в размере около 3% и значительный отток специалистов из России заставлял организации бороться за талантливых сотрудников.

Кроме того, ввиду дефицита специалистов, кадровым работникам при подборе персонала приходилось быть весьма осторожными, чтобы определить, действительно ли соискатель ищет работу, или же он лишь любопытствует и поднимает уровень зарплатных ожиданий по отрасли.

Еще один вызов в сфере рекрутинга 2024 года связан с проникновением в нашу жизнь искусственного интеллекта, который легко доступен и используется соискателями при прохождении вступительных испытаний. Данный факт обнаруживался на этапе испытательного срока, когда соискатель не подтверждал свои компетенции. [Калабина, Ананьина, 2024]

Многие HR-специалисты также отмечают участвовавшие «голые увольнения» со стороны молодых сотрудников, которые могут не вернуться на рабочее место после обеденного перерыва или на следующий рабочий день, поскольку им перестала быть интересной работа, они устали или их ценности не совпадают с ценностями компании. [Захарова, Захарова, 2023] Причем негативные правовые последствия таких «голых увольнений» молодыми сотрудниками игнорируются.

Все эти вызовы привели к тому, что HR-специалисты пересмотрели политику комплектации штата сотрудников молодым трудоспособным населением. Многие кадровые работники стали отдавать предпочтения соискателям в возрасте старше 40 и даже 60 лет, как более стабильным, опытным и психологически устойчивым. В свою очередь данная тенденция приводит к необходимости корректировки корпоративной политики по удержанию сотрудников, корпоративных программ поддержки, условий труда. Также можно отметить еще одну тенденцию в области управления персоналом, обозначившуюся в 2024 году – формирование

разновозрастных команд, дабы старшее поколение передавало опыт, экспертность, корпоративную культуру молодым сотрудникам.

Второе направление в корпоративной кадровой политики, которое будет актуально, пока ситуация на рынке труда будет складываться, как «рынок кандидата», это формирование благоприятного имиджа компании, как работодателя, или Employer Branding. Соискатель сегодня ищет не только оплату труда и соблюдение трудового законодательства, но и дополнительные компенсации, корпоративные бонусы, и, в конце концов, уважительное отношение внутри коллектива. Поэтому Employer Branding должен включать и формирование достойной корпоративной культуры, [Буцько, 2018] и работу с отзывами сотрудников о работодателе, поскольку, как свидетельствует опыт маркетинговой деятельности, довольный клиент расскажет о своем опыте 2-3 людям, а недовольный – десяти. Тем более, что сегодня разместить отзыв в Интернет можно в несколько кликов мыши.

Третий фокус внимания менеджеров по персоналу – расширение источников поиска кандидатов. Конечно же, стоит воспользоваться IT-технологиями как на стадии размещения вакансий, так и при обработке резюме, первичном отборе кандидатов. Вполне целесообразно использовать средства искусственного интеллекта при работе с несложными вакансиями. В то же время, резюме «дефицитных» специалистов должны обрабатываться приоритетно и в короткие сроки, поскольку такие специалисты востребованы и долго в поиске работы не будут находиться.

Четвертое направление – акцент на выявление мотивации и ценностей кандидатов, что позволит, во-первых, снизить текучесть кадров и снизить затраты по документированию кадровых процедур, во-вторых, сформировать сильную и профессиональную команду, способную качественно выполнять поставленные задачи.

Кроме того, следует отметить необходимость:

- широкого использования средств цифровизации и интернет-коммуникаций как в обучении сотрудников, так и в организации способа трудовых отношений – удаленный и гибридный формат работы будет востребован со стороны кандидатов и позволит организациям эффективнее закрывать вакансии;

- регулярного анализа рынка труда в целях установления актуальных условий по вакансиям компании;

- учета психологического комфорта на рабочем месте и эмоционального благополучия сотрудников при формировании и реализации кадровой политики, корпоративной культуры.

## Заключение

Перестройка кадровой политики – это не быстрый процесс, а постоянная работа над совершенствованием системы управления персоналом с учетом влияния внешних факторов, таких как тенденции рынка труда. Необходимо на основе их анализа быть «на шаг впереди» для реализации стратегических целей компании, обеспечивая для нее надежное кадровое обеспечение.

## Библиография

1. Буцько Ю.В. Корпоративная культура в управлении персоналом // Экономика и социум. 2018. №12(55). С. 243-249
2. Захарова Е.А., Захарова С.А. Поколение Z как вызов в управлении персоналом // Управление экономическими и социальными системами региона: сборник научных трудов. Вып. XIV / под ред. докт. экон. наук, доц.

- Ахполовой В.Б. – Электрон. текстовые дан. – Владикавказ: ИПЦ Сев. Осет. гос. ун-т им. К. Л. Хетагурова, 2023. 261 с. – 2,64 Мб.: 1 эл. опт. диск (CD-ROM).
3. Калабина, Е. Г. Новые вызовы рынка труда: как технологии и дефицит кадров меняют подбор и удержание персонала / Е. Г. Калабина, Н. А. Ананьина // *Лидерство и менеджмент*. – 2024. – Т. 11, № 2. – С. 677-690
  4. Салмина Е. Тенденции и вызовы российского рынка труда 2025. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/H1q02M4Q2I/tendentsii-i-vyizovy-rossijskogo-ryinka-truda-2025/>
  5. Рязанова Г.Н. Особенности и вызовы современного рынка труда.// *Управление*. 2023. Т.11. №3. С.130-138. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-vyzovy-sovremennogo-rynka-truda?ysclid=m6kieb6gha864350350>
  6. Шпилькина Т.А., Ковалев А.И., Филимонова Н.Н. Современный рынок труда и особенности его развития в условиях санкций и цифровизации и устойчивого развития.// *Economy and Business: Theory and Practice*, vol.8 (90), 2022. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-rynok-truda-i-osobennosti-ego-razvitiya-v-usloviyah-sanktsiy-i-tsifrovizatsii-i-ustoychivogo-razvitiya/viewer>

## The Modern Russian Labor Market from HR Management Perspective: Current State, Challenges and Trends

**Elena A. Zakharova**

Postgraduate Student, Department of Management, Service and Tourism,  
Institute of Economics and Law,  
Kherson State University,  
275700, 7, Pokrovskaya str., Skadovsk, Skadovsky municipal district,  
Kherson region, Russian Federation;  
e-mail: [zea\\_1981@mail.ru](mailto:zea_1981@mail.ru)

### Abstract

The article demonstrates that the labor market plays a crucial role in organizational functioning, serving as the primary source for meeting workforce needs. A company's HR policy effectiveness and consequently its market competitiveness directly depend on the labor market's condition, dynamics and structural features. Modern trends such as digitalization, growth of remote employment, changes in workforce demographic structure and intensified competition for highly qualified specialists significantly influence personnel management strategies. HR professionals must not only monitor these changes but also adapt recruitment, motivation and retention methods accordingly. Labor market analysis enables forecasting shortages or surpluses of specific professions, adjusting staff training and development programs, and optimizing recruitment costs. Furthermore, understanding macroeconomic factors including unemployment rates, migration processes and government employment policies helps organizations develop long-term HR strategies. The conclusion emphasizes that studying labor market trends constitutes an integral part of effective human resource management, facilitating achievement of corporate strategic objectives.

### For citation

Zakharova E.A. (2025) *Sovremennyy rynek truda Rossii s pozitsii HR-menedzhmenta: sostoyanie, vyzovy i tendentsii* [The Modern Russian Labor Market from HR Management Perspective: Current State, Challenges and Trends]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (3A), pp. 109-114.

**Keywords**

Human resource management, staff motivation, personnel, management efficiency, corporate culture, labor market, labor supply, labor demand, vacancies, candidates, HR policy.

**References**

1. Butko Yu.V. Corporate culture in personnel management // Economics and society. 2018. No. 12(55). pp. 243-249
2. Zakharova E.A., Zakharova S.A. Generation Z as a challenge in personnel management // Management of economic and social systems of the region: collection of scientific papers. Issue. XIV / edited by Dr. Economics, Assoc. Akhpolovoy V.B. – Electron. text data - Vladikavkaz: CPI Sev. Oset. state University named after K. L. Khetagurov, 2023. – 261 p. 2.64 Mb.: 1 electronic optical disc (CD-ROM).
3. Kalabina, E. G. New challenges of the labor market: how technology and staff shortages change recruitment and retention / E. G. Kalabina, N. A. Ananyina // Leadership and Management. – 2024. – Vol. 11, No. 2. – pp. 677-690
4. Salmina E. Trends and challenges of the Russian labor market in 2025. [Electronic resource] Access mode: <https://companies.rbc.ru/news/H1q02M4Q2I/tendentsii-i-vyizovy-rossijskogo-ryinka-truda-2025/>
5. Ryazanova G.N. Features and challenges of the modern labor market.// Management. 2023. Vol.11. No. 3. pp.130-138. [Electronic resource] Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-vyzovy-sovremennogo-rynka-truda?ysclid=m6kieb6gha864350350>
6. Shpilkina T.A., Kovalev A.I., Filimonova N.N. The modern labor market and the features of its development in the context of sanctions and digitalization and sustainable development.// Economy and Business: Theory and Practice, vol.8 (90), 2022. [Electronic resource] Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-rynok-truda-i-osobennosti-ego-razvitiya-v-usloviyah-sanktsiy-i-tsifrovizatsii-i-ustoychivogo-razvitiya/viewer>