

УДК 331.108.244

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ
ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ И ИХ
АДАПТАЦИЯ ДЛЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ
ДЕФИЦИТА РАБОЧЕЙ СИЛЫ**

Касымова Ю.Н.

к.э.н., доцент,

Уральский государственный университет путей сообщения,

Екатеринбург, Россия

Колташова Е.Д.

студент,

Уральский государственный университет путей сообщения,

Екатеринбург, Россия

Аннотация

В данной статье проводится сравнительный анализ современных моделей управления трудовым потенциалом, применяемых в различных компаниях, с целью их адаптации для предприятий железнодорожной отрасли. На сегодняшний день, тема является актуальной, поскольку в различных областях деятельности наблюдается рост нехватки квалифицированного персонала. В поисках решения поставленной проблемы, в работе рассматриваются отечественные подходы в области управления трудовым потенциалом. Особое внимание уделяется специфике железнодорожной отрасли, где кадровый дефицит усугубляется высокими требованиями к состоянию здоровья персонала, старением квалифицированных кадров, а также разрывом между системой профессионального образования и реальными потребностями производства.

Ключевые слова: дефицит рабочей силы, трудовой потенциал, текучесть кадров, цифровизация, железнодорожная отрасль, управление персоналом.

***COMPARATIVE ANALYSIS OF LABOR MANAGEMENT MODELS OF
MODERN COMPANIES AND THEIR ADAPTATION FOR THE RAILWAY
INDUSTRY IN CONDITIONS OF LABOR SCARCITY***

Kasymova Y.N.

Ph.D., Associate Professor,

Ural State Transport University,

Ekaterinburg, Russia

Koltashova E.D.

student,

Ural State Transport University,

Ekaterinburg, Russia

Abstract

This article provides a comparative analysis of modern models of labor potential management used in various companies, with the aim of adapting them for enterprises in the railway industry. Today, this topic is relevant, as there is an increasing shortage of qualified personnel in various fields. In order to address this issue, the article examines domestic approaches to labor potential management. Special attention is given to the specific features of the railway industry, where the shortage of personnel is exacerbated by high health requirements, the aging of qualified staff, and the gap between the professional education system and the actual needs of production.

Keywords: labor shortage, labor potential, staff turnover, digitalization, railway industry, personnel management

Современный рынок труда испытывает значительный дефицит рабочей силы. Нехватка квалифицированных кадров становится ключевым барьером развития экономики России. Если раньше компании могли увеличивать масштабы производства, за счет найма дополнительных работников, то сегодня сдерживающим фактором выступает не ограниченность финансирования, а дефицит человеческих ресурсов, что предполагает совершенствования механизмов управления трудовым потенциалом.

Предприятия железнодорожной отрасли особенно остро ощущают кадровый кризис. Специфика отрасли, ориентированной на долгосрочное планирование и подготовку кадров через развитую сеть профильных учебных заведений, создает сложности с адаптацией к новым реалиям. Проблема носит системный характер и проявляется на нескольких уровнях.

По мнению В. В. Люблинского и Л. В. Макушиной, происходит физическое сокращение предложения труда. Поколение высококвалифицированных специалистов, пришедших в отрасль в 1980-1990-е годы, достигает пенсионного возраста, и новые кадры не успевают освоить необходимые навыки. При этом новые технологии требуют иных компетенций, а уникальные знания не передаются приемникам. Данная проблема в научной литературе определяется как «квалификационная яма» или «кадровый разрыв», иными словами ситуация, при которой уровень профессиональных навыков работников не соответствует требованиям рабочих мест.

Также наблюдается кризис привлекательности профессий: хроническая нехватка персонала приводит к росту нагрузки на остающихся сотрудников, что провоцирует стресс, профессиональное выгорание и дальнейший отток кадров. Как отмечают исследователи, в современном мире, особенно с ростом нетрадиционной занятости, человек зачастую утрачивает «субъективную оценку значимости своего места в сообществе и ощущение собственной профессиональной компетентности» [2].

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Проблема усугубляется разрывом между системой образования и производственной потребностью. Абитуриенты российских вузов предпочитают общие логистические специальности узкопрофильным инженерным направлениям, а сохранившиеся образовательные программы не всегда учитывают запросы работодателей. Как отмечает Е.И. Данилина, транспортная отрасль имеет ключевое значение для экономики, и надежным залогом решения стоящих перед ней задач выступает именно качество персонала [1]. Однако существующая система подготовки кадров не всегда удовлетворяет потребностям производства. В такой ситуации традиционные методы найма, ориентированные на поиск готовых специалистов на открытом рынке, перестают работать. На первый план выходит необходимость эффективного использования уже имеющегося кадрового состава, что требует пересмотра подходов к управлению персоналом.

В поисках эффективных решений целесообразно обратиться к опыту ведущих российских компаний, которые сумели разработать модели управления трудовым потенциалом в условиях конкуренции за кадры.

ПАО «Сбербанк» является крупнейшим банком Российской Федерации, со штатом около 290 тысяч человек. Компания столкнулась с дефицитом IT-специалистов, аналитиков данных и профессионалов узких областей после сокращений 2025 года и активного перемещения талантов в другие отрасли. В ответ на этот вызов банк внедрил комплексную модель «Пульс», охватывающую весь HR-цикл. Система использует искусственный интеллект на всех этапах: от чат-ботов для первичного подбора кандидатов, до геймифицированной оценки производительности действующих сотрудников. Особое внимание уделяется программам благосостояния, расширенному медицинскому страхованию, собственным спортивным комплексам и другим немонетарным формам мотивации. Важно отметить, что 73% вакансий в

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

компании закрываются за счет внутренних кандидатов, что обеспечивает высокое удержание персонала и оптимизацию кадрового состава [3].

МКПАО «Яндекс»-ведущий российский IT-гигант с динамично растущим штатом разработчиков, испытывает постоянную нехватку специалистов в области науки о данных, машинного обучения и менеджмента. HR-стратегия Яндекса строится на нескольких ключевых элементах. Первый-мощный бренд работодателя, подкрепленный культурой инноваций и возможностью решать сложные и интересные задачи. Второй- интеграция в систему образования через программу оплачиваемых стажировок «Young&Yandex», летние школы для студентов, а также образовательную платформу «Яндекс Практикум», которая предлагает курсы для сотрудников со встроенными видео, текстом и другими форматами. Гибкие графики, возможность удаленной работы и широкий набор опций, мотивирующих сотрудников на развитие, позволяют минимизировать текучесть [4].

ПАО «Газпром», энергетический холдинг с разветвленной сетью в нефтегазовом комплексе, сталкивается с региональным дефицитом инженеров, монтажников и операторов. Тысячи вакансий, особенно в удаленных регионах, тормозят программу догазификации и реализацию новых проектов. Модель управления Газпрома ориентирована на удержание персонала через систему корпоративных университетов, готовящих специалистов под конкретные производственные задачи. Также в целях подготовки перспективного кадрового резерва и совершенствования профориентационной работы с 2014 года в «Газпром» реализуется проект «Газпром-классы» [5]. Для сотрудников обширный социальный пакет включает предоставление жилья, более высокий уровень индексации заработной платы по сравнению со среднерыночным и программы лояльности для работников в сложных климатических условиях. Сочетание долгосрочного планирования карьеры с практическими стимулами

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

позволяет компании сохранить компетентных сотрудников и привлечь новых даже в самых отдаленных регионах [6].

Дополняя анализ российского опыта, нельзя не отметить подход к управлению трудовым потенциалом, реализуемый в компании МКПАО «ВК»- крупнейшей российской технологической компании, чьи продукты пользуются более 95% аудитории Рунета. По данным 2025 года, численность персонала составила около 15 000 сотрудников. Ключевым элементом HR-стратегии ВК является цифровая платформа управления талантами «VK People Hub Talent», которая охватывает все этапы работы с персоналом: адаптацию, оценку компетенций методом 360 градусов, карьерное планирование, индивидуальные планы развития и сквозную аналитику эффективности. Благодаря новым модулям процесс построения карьеры становится более прозрачным и прогнозируемым, поскольку сотрудник может самостоятельно разработать стратегию своего профессионального пути. Также компания активно развивается в области образования. Для студентов нетехнических факультетов у ВК есть образовательный проект «Digital Camp». В нем обучают таким профессиям как, диджитал-маркетолог, специалист по нестандартной рекламе, юзабилити-исследователь и IT-рекрутер. Более того, на базе МФТИ работает лаборатория искусственного интеллекта ВКонтакте-«VK Lab». В ней студенты вместе со специалистами ВК проводят исследования и создают экспериментальные продукты в области ИИ. Вдобавок, для студентов проводится летняя практика «IT-дайвинг», которая позволяет узнать, как устроены изнутри проекты ВК-от соцсетей и музыки до облаков и игр. В общей сложности компания насчитывает 70 направлений подготовки. Благодаря такому подходу, организация не только удерживает имеющихся сотрудников, но и привлекает молодых специалистов [7].

Проведенный обзор моделей ведущих компаний демонстрирует многообразие подходов к управлению трудовым потенциалом. Для

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

систематизации полученных данных и выявления наиболее релевантных для железнодорожной отрасли инструментов, сведем ключевые характеристики моделей в сравнительную таблицу (таблица 1).

Таблица 1 - Сравнение HR-моделей и инструментов управления персоналом в крупных российских компаниях

Компания	Ключевая модель HR	Основные инструменты	Результат
ПАО «Сбербанк»	«Пульс»	Чат-боты подбора, геймификация оценки, закрытие вакансий внутренними кандидатами	Закрытие 73% вакансий внутренними кандидатами, что обеспечивает высокое удержание персонала и быстрое восполнение кадровых пробелов
МКПАО «Яндекс»	«Яндекс-практикум», «Young&Yandex», летние школы для студентов	Гибкие графики, собственные образовательные продукты	Подготовка специалистов под конкретные потребности компании минимизация текучести за счет сильного бренда и культуры инноваций
ПАО «Газпром»	Корпоративные университеты, «Газпром-классы»	Обучение, жилье, повышенная индексация зарплаты, соцпакет	Сохранение кадрового потенциала в удаленных регионах
МКПАО «VK»	«VK People Hub Talent», «Digital Camp», «VK Lab», «IT-дайвинг»	Собственные образовательные программы	Удержание персонала и привлечение талантов

В свою очередь, железнодорожная отрасль характеризуется высокой степенью регламентации, жесткими требованиями к безопасности, обширной сетью объектов инфраструктуры по всей территории страны и значительной долей профессий, связанных с работой в удаленных регионах. В отличие от IT-гигантов или финансовых структур, ключевая специфика отрасли накладывает жесткое ограничение, здесь невозможен перевод персонала на удаленный формат работы. Локомотивными бригадами, диспетчерскими сменами и ремонтными работами нельзя управлять из дома, поскольку безопасность движения требует физического присутствия человека на рабочем месте. Эти особенности не позволяют полностью копировать готовые решения. Поэтому

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

наиболее эффективным решением становится заимствование отдельных инструментов и принципов.

Особую ценность для железнодорожной отрасли представляет опыт Сбербанка с моделью «Пульс», демонстрирующий колоссальные возможности внутренней мобильности. Поскольку работник не может трудиться удаленно, но вынужден менять место жительства или ищет карьерного роста, он не должен покидать отрасль. Создание прозрачной системы карьерных треков и цифровых инструментов, позволяющих отслеживать вакансии по всей сети дорог и подавать заявки на перевод в несколько кликов, способно кардинально изменить ситуацию с текучестью. Работник, оказавшийся в тупиковой ситуации в одном депо, должен видеть перспективы роста в другом регионе, оставаясь внутри компании и получая доступ к тем же возможностям обучения и цифровым сервисам, что и его коллеги в крупных узловых станциях.

В компании ОАО «РЖД» существует программа целевого обучения для студентов, которая позволяет формировать собственный кадровый резерв в условиях дефицита рабочей силы. Студент, заключивший целевой договор, с первых курсов ориентирован на работу в конкретном подразделении, получает от компании дополнительные стипендии, оплачиваемые практики, а взамен обязуется после выпуска отработать на предприятии не менее трех лет. Дальнейшее развитие данного направления подготовки кадров повышает процент закрепления молодежи в отрасли и защищает компанию от риска ухода молодых специалистов в другие сектора экономики. Кроме того, РЖД активно участвует в формировании учебных планов партнерских профильных вузов и колледжей, участвует в проведении лекционных и практических занятий, деловых игр и имитационных бизнес-игр, в результате чего выпускник обладает набором компетенций, необходимых для осуществления трудовой деятельности, зная специфику и особенности железнодорожной отрасли,

корпоративную культуру, основы безопасности процессов и устройств различных систем.

Такой инструмент управления трудовым потенциалом обеспечивает восполнение профессий, однако несет риски отчисления студентов. Чтобы усовершенствовать существующую модель, обратимся к опыту ПАО «Газпром». В отличие от текущей модели, где целевой договор часто подписывается абитуриентом, уже выбравшим вуз, адаптированная модель «Газпром-классы» позволит вести отбор и подготовку потенциальных кандидатов начиная с 10-го класса. Это дает время для оценки не только академических способностей школьника, но и его готовности к работе в отрасли, интереса к профессии и корпоративной культуре. Учебный план таких классов должен включать углубленное изучение физики, математики, информатики, а также знакомство с основами безопасности движения на железнодорожном транспорте, историей и структурой ОАО «РЖД».

Стратегия Яндекса и ВК, построенная на интеграции с системой образования и создании собственных образовательных продуктов под конкретные нужды компании, выглядит наиболее перспективной для решения проблемы разрыва между подготовкой кадров и реальными потребностями производства. Также реализация направлений для школьников и студентов позволят познакомиться с профессиями железнодорожной отрасли, освоить новые знания и заинтересовать молодое поколение для дальнейшего обучения. Особое внимание следовало бы уделить программам переподготовки для работников, чьи профессии попадают под риск автоматизации, чтобы они могли освоить новые специальности, оставаясь в отрасли и физически присутствуя на рабочих местах, но уже в новом качестве.

Таким образом, адаптация рассмотренных моделей для железнодорожной отрасли не может быть сведена к выбору одной из них. Необходим комплексный подход, учитывающий многогранность кадровой проблемы,

который способен обеспечить железнодорожную отрасль устойчивостью в условиях дефицита рабочей силы.

Библиографический список:

1. Данилина Е. И. Особенности содержания и типы кадровой политики на отечественных предприятиях транспорта / Е. И. Данилина // Всероссийский экономический форум: сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции, Петрозаводск, 30 сентября 2021 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2021. – С. 47-56. – DOI 10.46916/05102021-2-978-5-00174-329-3. – EDN WOCBII.
2. Люблинский, В. В. Трансформация трудового потенциала России: проблемы и перспективная политика / В. В. Люблинский, Л. В. Макушина // Среднерусский вестник общественных наук. -2024.-Т. 19, № 3. -С. 66-86.- DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-3-66-86. EDN: UZMCQZ
3. Ровный «Пульс»: чем HR-платформа «Сбера» интересна рынку [Электронный ресурс]. – Режим доступа -URL: <https://rabota.sber.ru/media/hr-platforma-sbera/>(дата обращения: 29.03.2026)
4. Устойчивое развитие в Яндекске [Электронный ресурс]. – Режим доступа -URL: <https://sustainability.yandex.ru/people/> (дата обращения: 29.03.2026)
5. Устойчивое развитие. Люди «Газпрома». Образование. [Электронный ресурс].–Режим доступа-URL: <https://www.gazprom.ru/sustainability/people/education/> (дата обращения: 29.03.2026)
6. Устойчивое развитие. Люди «Газпрома». Кадровая политика. [Электронный ресурс]. – Режим доступа -URL: <https://www.gazprom.ru/sustainability/people/hr-policy/> (дата обращения 29.03.2026)
7. О компании. Образование. [Электронный ресурс].–Режим доступа-URL: <https://vk.com/company/ru/company/education/> (дата обращения 29.03.2026)