

Яков и Партнёры ×



ВНИИ ТРУДА
МИНТРУДА РОССИИ

Молчание станков: как обрабатывающая промышленность решает проблему кадров

Елена Кузнецова, Нурлан Тургумбаев

Москва, 2026



Содержание

Введение. Обработывающая промышленность в авангарде кадровой гонки	4
<hr/>	
Глава 1. Причины кадрового дисбаланса в отрасли	7
<hr/>	
Глава 2. Отток кадров как угроза для роста промышленности	9
<hr/>	
Глава 3. Системная работа бизнеса и государства как ответ на нехватку кадров в отрасли	15
<hr/>	
Заключение. Инвестиции в будущее: от колледжа до производственного участка	24



Введение. Обрабатывающая промышленность в авангарде кадровой гонки

Обрабатывающая промышленность — наиболее перспективная для соискателей и наиболее сложная ввиду большой потребности в кадрах сфера для работодателей. Кадровая ситуация осложняется более высоким, нежели в среднем по экономике, возрастом занятых, прошлыми десятилетиями невысокой популярности рабочих и инженерных профессий, а следовательно – неравномерным восполнением кадровых резервов, а также амбициозными планами роста.

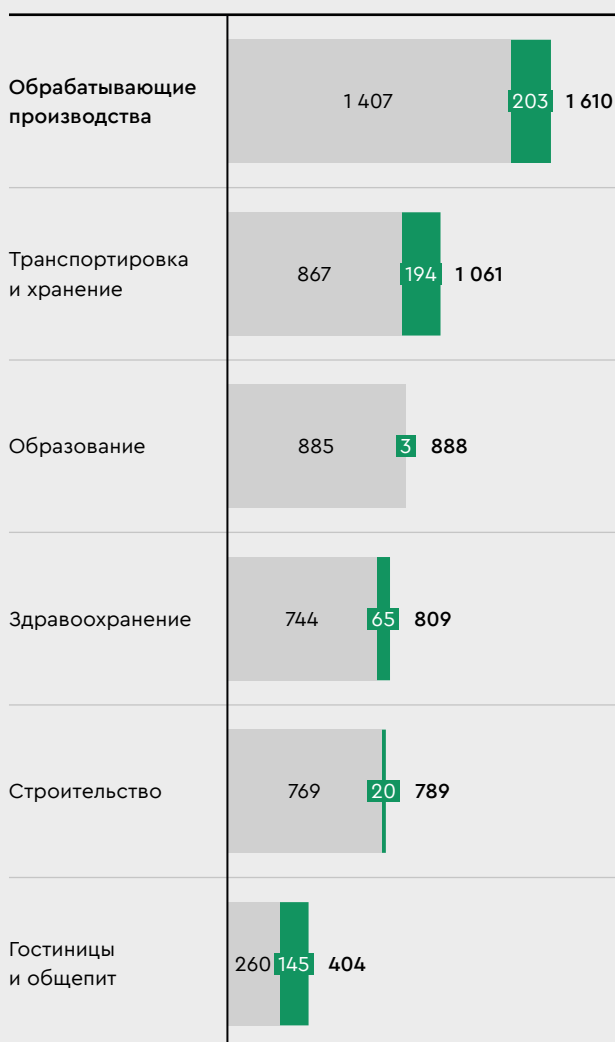
Отрасль имеет самую высокую замещающую потребность среди всех секторов экономики — 1,6 млн человек к 2029 г. При этом 1,4 млн человек необходимо лишь для восполнения кадрового баланса в связи с выбытием работников на пенсию, что обусловлено низким уровнем притока новых специалистов в предыдущие периоды. Дополнительно 203 тыс. человек потребуются для покрытия растущего спроса, связанного с планами расширения производства, амбициозными целями по импортозамещению и технологическому суверенитету.

Проблема особенно остра, если учесть, что параллельно с промышленностью рост кадровой потребности ожидается и в других отраслях: в транспортировке и хранении, гостиницах и общепите, здравоохранении, строительстве и образовании. Это усиливает конкуренцию за рабочую силу, где обрабатывающая промышленность рискует проигрывать из-за жесткого графика, условий труда и не самого привлекательного имиджа, особенно среди молодежи, хотя в этом плане ситуация в последние годы постепенно меняется.

Замещающая потребность к 2029 г., тыс. чел.

■ Выбывающие из трудовой деятельности

Отрасли, где прогнозируется рост общего числа занятых



Отрасли, где прогнозируется снижение общего числа занятых



Источник: Минтруд России, Прогноз потребности экономики в кадрах, 2025–2029 гг.

Наши оценки показывают, что даже для базового сценария роста в промышленности придется либо ускорить среднегодовые темпы роста производительности труда в 5,5 раза (с 0,5 до 2,9%), либо — при сохранении текущих темпов роста производительности — увеличить занятость почти на 1,5 млн человек¹ в дополнение к тем 1,4 млн работников, которых необходимо привлечь для замещения выходящих на пенсию сотрудников.

Потребность обрабатывающей промышленности в кадрах, млн чел.



* При среднем темпе роста производительности за последние 5 лет

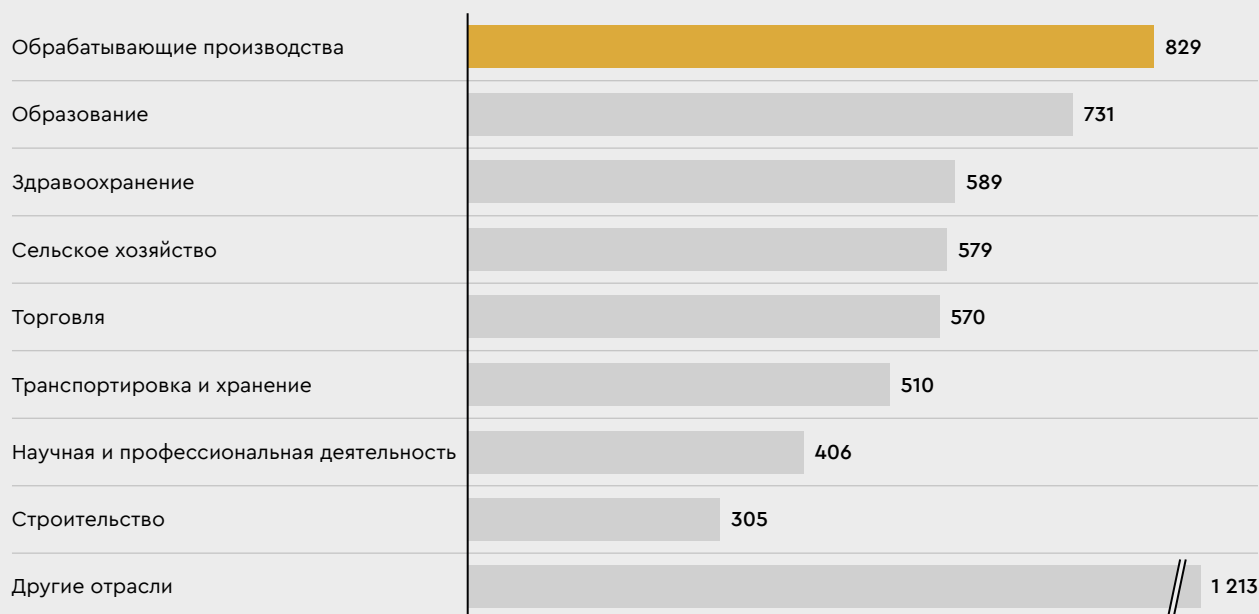
Источник: Минтруд России, Прогноз потребности экономики в кадрах, 2025–2029 гг., анализ «Яков и Партнёры»

Таким образом, кадровая проблема в обрабатывающей промышленности значительно масштабнее, чем может показаться на первый взгляд: она сочетает структурное старение рабочей силы, растущий спрос экономики на кадры и темпы роста производительности на уровне существенно ниже требуемых для решения кадровой проблемы.

Глава 1. Причины кадрового дисбаланса в отрасли

Обрабатывающая промышленность является одной из самых «стареющих» отраслей в экономике. Отрасль теряет молодежь: за 10 лет доля сотрудников до 30 лет сократилась с 22 до 12%². При этом доля кадров в возрасте старше 60 лет выросла на 60%². Даже на фоне старения населения в целом эти показатели существенно хуже средних по экономике. А сложившийся в последние годы тренд на рост престижа рабочих профессий еще не успел конвертироваться в прирост числа молодых специалистов на производстве.

Численность занятых в возрасте 60+ по отраслям в 2023 г., тыс. чел.

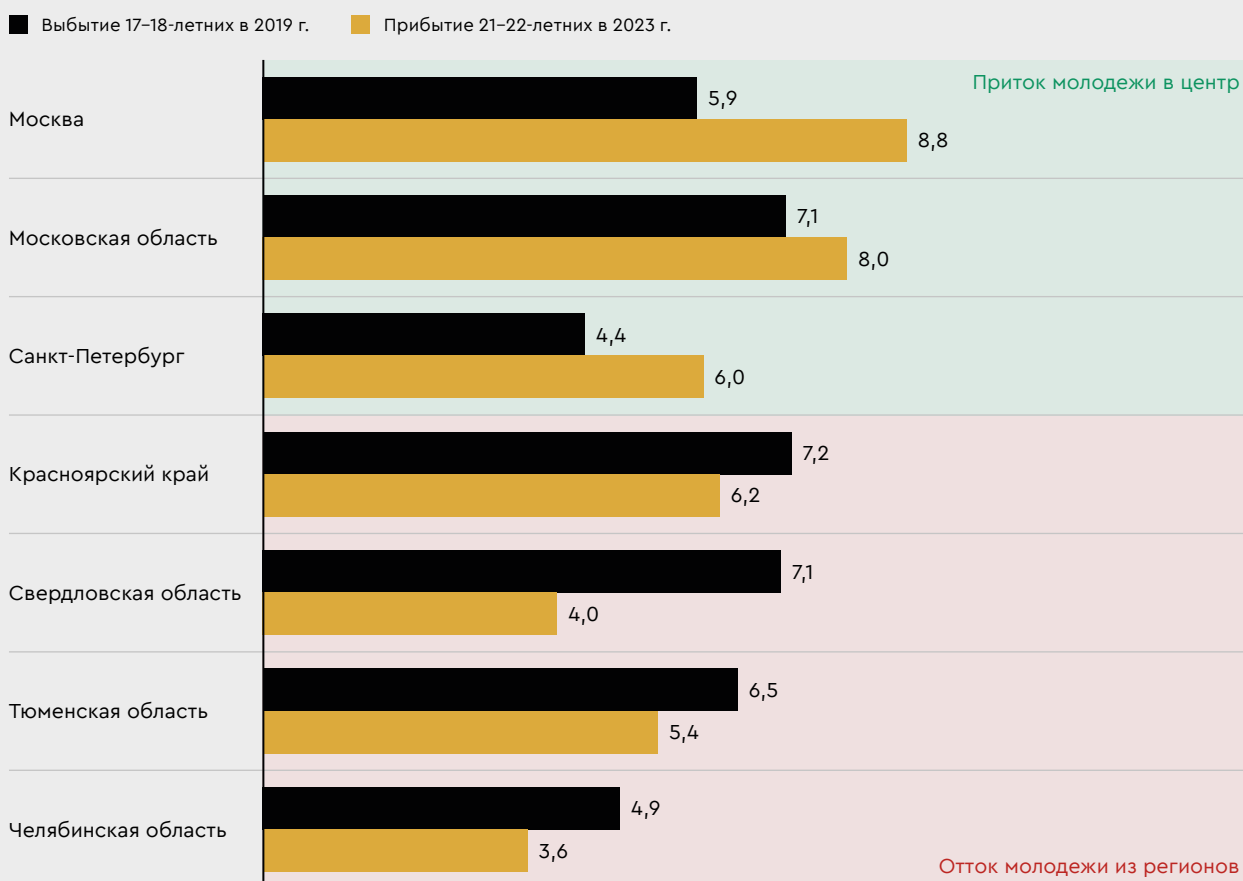


Источник: Росстат (рабочая сила, занятость и безработица в России, 2024 г.)

Одной из ключевых причин старения кадрового состава становится недостаточный приток молодежи, связанный с имиджем и условиями труда в отрасли. Молодые специалисты нередко выбирают более легкие и гибкие виды занятости — в торговле, логистике, сфере услуг, а также в престижных сегментах, таких как ИТ и финансы. На фоне этого производство ассоциируется с тяжелым физическим трудом в сложных условиях, жестким графиком работы и менее привлекательными условиями в целом, теряя конкурентоспособность.

Региональный фактор также усиливает кадровый дефицит. Регионы с сильной промышленной базой, но высоким уровнем оттока молодежи могут столкнуться с устойчивым дефицитом молодых специалистов, необходимых для замещения выбывающих пенсионеров на производствах.

Внутренняя миграция, тыс. чел.



Источник: Росстат (число прибывших и выбывших по полу, возрасту и потокам передвижения)

Согласно недавним исследованиям РАНХиГС, 70% малых и средних городов России теряют население — в среднем по 3% в год. При этом 47% всех миграций совершают молодые люди в возрасте 15–35 лет. Так, 3 из 4 выпускников школ в малых городах планируют уехать после окончания школы. Однако большинство студентов, уехавших учиться, не возвращаются в родные регионы. Например, в крупнейших промышленных регионах России приток 21–22-летних (выпускников вузов) в 2023 г. оказался ниже оттока 17–18-летних (выпускников школ) в 2019 г.³ Это означает, что молодежь уезжает после школы в университеты и не возвращается. В то же время в центральных регионах (Москве, Санкт-Петербурге, Московской области) наблюдается обратная динамика: возврат студентов превышает школьный отток, что обеспечивает стабильный приток молодых кадров.

Глава 2. Отток кадров как угроза для роста промышленности

На первый взгляд, недостаток кадров можно восполнить выпускниками средних и высших учебных заведений. Доля инженерно-технических выпускников в России выше, чем во многих других странах, и общее количество выпускников по инженерным и техническим специальностям превысило 386 тыс. в 2024 г. Но есть проблема: получившие промышленную специальность выпускники не задерживаются в отрасли. На примере выпускников специальностей машиностроения видно, что уже через три года после выпуска лишь 27–28% выпускников продолжают работать в обрабатывающем производстве.

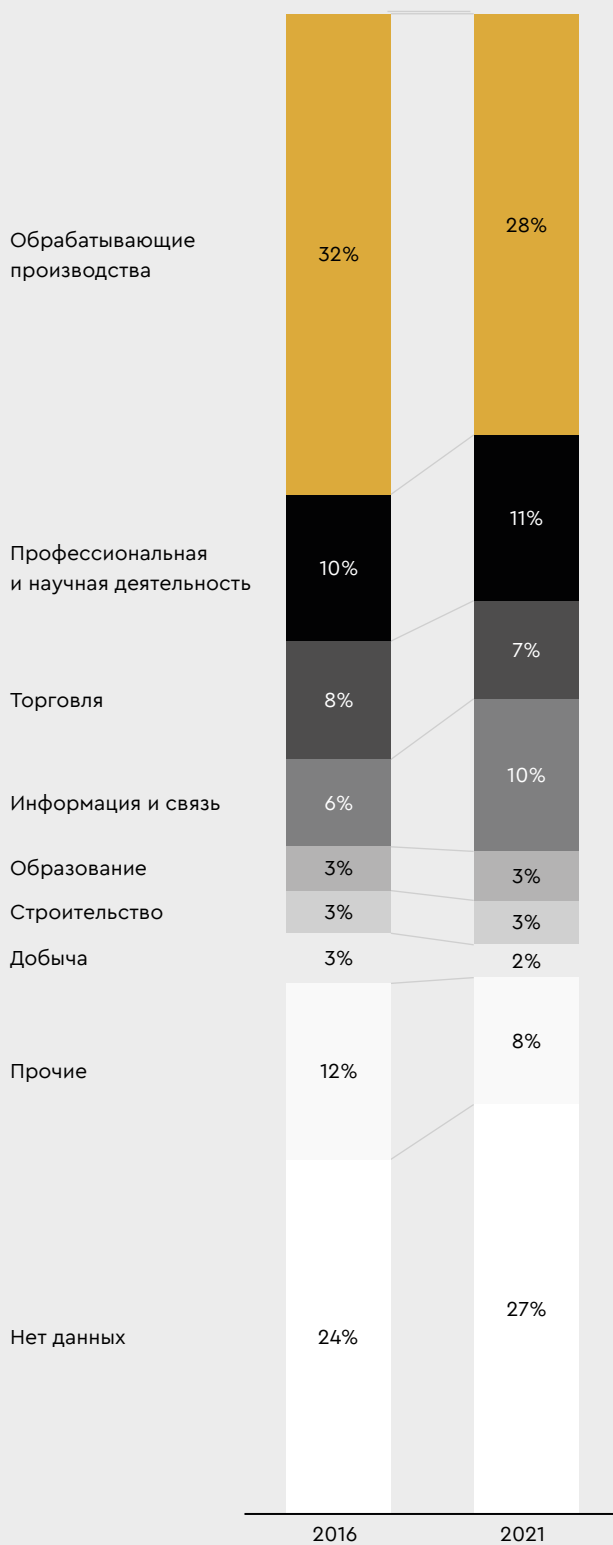
За последние пять лет ситуация с выпускниками колледжей немного улучшилась, а с выпускниками вузов ухудшилась: доля выпускников машиностроительных специальностей 2016 г., работавших в отрасли спустя три года (в 2019 г.), была выше на 4 п. п., чем доля выпускников 2021 г., работавших в отрасли в 2024 г.

Доля трудоустройства

Доля трудоустройства выпускников по индустриям для машиностроительных специальностей колледжей через 3 года после выпуска



Доля трудоустройства выпускников по индустриям для машиностроительных специальностей вузов* через 3 года после выпуска



* Выпускники бакалавриата и специалитета

Источник: мониторинг трудоустройства выпускников Роструда

К тому же, компании из отрасли отмечают, что дефицит усиливается на фоне системных ограничений образования:

- 1 Учебные заведения готовят недостаточное количество кадров по специальностям

«Недавно нам озвучил замгубернатора, что даже если все выпускники всех вузов и колледжей останутся в области, то это покрывает потребность только на 50%.»

HR директор промышленного предприятия

Сопоставление прогноза потребности в кадрах в период 2025–2029 гг. с данными о числе выпускников по соответствующим специальностям показывает, что к 2029 г. сформируется значительный дефицит по ключевым массовым рабочим профессиям. Это не локальная, а общенациональная проблема: если учитывать всех выпускников колледжей по профильным направлениям в масштабах страны, их количества не хватит для покрытия ожидаемой потребности.

Хотя в последние годы количество выпускников по востребованным профессиям увеличивается, ускоренно нарастить эти показатели в краткосрочной перспективе трудно. Это связано с ограничениями по преподавательскому составу и продолжительностью образовательного цикла. Поэтому эффект для рынка труда будет ощутим лишь через несколько лет. В ближайшие годы мы продолжим сталкиваться с инерцией накопленного дефицита кадров, и работодателям важно понимать, что полностью избавиться от этого отставания сразу не получится. Вместе с тем при должных усилиях и инвестировании в развитие квалифицированных специалистов и в повышение производительности можно значительно улучшить ситуацию.

Доля необеспеченной кадровой потребности при текущем уровне трудоустройства выпускников в отрасли



Источник: Минтруд России, Прогноз потребности экономики в кадрах, 2025–2029 гг., данные мониторинга трудоустройства выпускников Роструда

- 2 По мнению ряда компаний, образование в вузах и ссузах находится в отрыве от реального бизнеса. Отмечают, что набор компетенций, получаемый студентами во время обучения, не соответствует запросам рынка. Программа «Профессионалитет» помогает приблизить обучение в колледжах к потребностям работодателей, а отдельные вузы вполне эффективно сотрудничают с работодателями, но, как и в случае с количеством выпускников, изменения происходят не мгновенно и есть инерция образовательной системы.

«Наиболее плотно это можно почувствовать на тех кейсах, когда, например, приходит человек, который обучался по дуальному обучению и просто выпускник, который, в лучшем случае, проходил несколько месяцев практики.»

HR директор крупного промышленного предприятия



Глава 3. Системная работа бизнеса и государства как ответ на нехватку кадров в отрасли

Предприятия осознают масштаб кадровой проблемы. Большинство уже реализует быстрые и недорогие меры, но дальнейший рост производительности труда становится критическим условием ее решения.

Повышение производительности

Производительностью труда необходимо заниматься комплексно: быстрые и малозатратные меры, такие как стандартизация, автоматизация рутинных процессов, бережливое производство, должны быть реализованы в первую очередь, но параллельно необходимо двигаться в сторону глубокого переоснащения производств: внедрение нового, высокопроизводительного оборудования (роботов, автоматизированных линий с минимальным количеством ошибок), интеграция цифровых платформ и реконструкция цехов под иную производственную логику. Несмотря на то что такие проекты требуют существенных инвестиций и имеют длительный срок окупаемости, без них кадровую проблему решить не удастся.

Лидеры отрасли уже начинают закладывать безлюдные производства при реализации новых проектов и активно экспериментируют с автоматизацией. Например, один из лидеров подотрасли обрабатывающей промышленности за последние 17 лет сократил кадровую емкость своего бизнеса на 80 тыс. человек, при этом нарастив выпуск продукции в 6,5 раза. В ходе этой масштабной трансформации уровень проникновения цифровых инструментов достиг 94% процессов. В ходе оптимизации компания поменяла сами определения профессий: за последние 7 лет было обновлено 70% содержания работ всех должностей. Например, технолог в компании не тот, кто настраивает оборудование на производстве, а тот, кто знает, как собрать информацию, обсудить с проектировщиком возможные улучшения на производстве, произвести расчет финансовой модели и защитить идею на инвестиционном комитете. Только за последние 4 года на одном из ключевых предприятий компании штат сократился в 2,4 раза, что позволило повысить среднюю заработную плату сотрудникам в 3 раза. Тем не менее даже в этой компании, по их собственным оценкам, все еще имеется потенциал для оптимизации за счет относительно недорогих решений.

«Резерв по повышению производительности за счет организационных рычагов на суммарный персонал составляет 10–15%.»

HR директор крупного промышленного предприятия

Пока большинство компаний выбирают лишь проекты с максимально высоким IRR⁴ и короткими сроками окупаемости, упуская значительный потенциал мер с меньшей доходностью. В этой ситуации важно действовать опережающим образом — выявлять перспективные проекты заранее, например проекты со сроком окупаемости от 3 лет и меньшим IRR, которые ранее игнорировались компаниями в отрасли, и внедрять их уже сейчас, четко понимая, что откладывание решений по автоматизации приведет только к усугублению проблемы в будущем и может угрожать не только проектам развития, но и стабильности текущего производства.

«Сейчас мы инвестируем в повышение производительности труда исключительно на окупаемых проектах с IRR в 40–50%.»

HR директор крупного химического предприятия

«Сейчас все говорят: давайте будем заниматься автоматизацией, это повысит производительность проекта. Давайте. Только вы знаете, сколько стоят инвестиции в эту автоматизацию? Это миллиарды рублей. Можно построить новый завод, запроектировать его так, чтобы там не было людей.»

HR директор крупного металлургического предприятия

«На текущий момент много говорят про автоматизацию, цифровизацию, цифровые двойники. Это все стоит огромных денег, и, если пересчитывать все это в кейсы денежные, все это будет нерентабельно по сравнению с работой человека.»

HR директор крупного химического предприятия

«Мы реализуем проекты автоматизации, только если срок окупаемости составляет год или полтора.»

HR директор промышленного предприятия

Таким образом, решение проблемы кадров в долгосрочной перспективе — это инвестиции в повышение производительности, глубокую автоматизацию и модернизацию, а параллельно — работа с системой образования для подготовки кадров.

Подготовка кадров: от школы до рабочего места

Специалисты со средним образованием — одни из наиболее востребованных в отрасли. По оценке Минтруда, с которой согласны представители компаний, 70% замещающей потребности приходится на профессиональные группы со средним уровнем квалификации, поэтому важно обеспечить достаточный приток студентов в нужные профессии и специальности и их последующее трудоустройство по профилю. Частично потребность можно закрыть за счет привлечения опытных кадров и ранее ушедших из отрасли, но масштаб таких мер ограничен из-за высокой интенсивности труда и низкой привлекательности отрасли.

Наибольший спрос сохраняется на традиционные рабочие профессии, которые должны стать приоритетом в подготовке специалистов со средним профессиональным образованием.

Более половины опрошенных компаний отмечают, что сегодня **одна из самых востребованных профессий для специалистов со средним образованием — ремонтник оборудования.** Эти специалисты нужны во всех сегментах промышленности, в строительстве, отчасти ЖКХ и других отраслях, а переход между компаниями разного профиля как внутри промышленности, так и в другие отрасли для этих сотрудников не требует значительной переподготовки. Это делает ремонтников универсальной рабочей профессией с высокой мобильностью. И сегодняшний спрос на ремонтников может усилиться. Согласно прогнозу Минтруда, ремонтники производственного оборудования являются одними из лидеров по объему замещения в отрасли. Причем прогнозируется, что потребность в их замещении увеличится в 3 раза с 2027 г. по сравнению с 2025 и 2026 гг. **Также компании говорят о повышенном спросе на электриков и энергетиков,** прогнозный объем замещения которых в 2 раза больше, чем объем замещения ремонтников производственного оборудования и операторов на производстве. **Особого внимания также требует профессия оператора технологических процессов.** Наибольшая потребность в таких специалистах прогнозируется в химической промышленности, металлургии и пищевой отрасли. При этом в химической промышленности и металлургии — отдельно в каждой из отраслей — потребуется больше операторов, чем ремонтников во всей промышленности в целом.

«Технические специалисты от нас переходят в металлургические компании. Раньше такие переходы скорее были редки и наших специалистов в металлургию, машиностроение, оборону, промышленность не особо забирали, то сейчас они очень хорошо, активно берут, адаптируют, обучают, потому что больше некого...»

HR директор крупного предприятия пищевой промышленности

Вместе с тем дефицит кадров с высшим образованием, несмотря на меньший масштаб по сравнению с рабочими профессиями, — стратегически критичный риск для отрасли.

Подготовка таких специалистов требует многолетнего цикла и системных инвестиций, а в условиях нарастающей автоматизации именно они становятся опорой для устойчивости и технологического развития производств. Однако компании отмечают, что выпускники вузов неохотно идут на производственные позиции, особенно на линейные и рабочие роли. Более того, текучесть среди них, по экспертным оценкам наших собеседников из отрасли, в 1,5 раза выше, чем у выпускников колледжей.

Ситуация требует комплексного решения: важно улучшать условия труда, инвестировать в автоматизацию и повышение производительности, при этом формировать у молодежи реалистичное и привлекательное представление о работе в промышленности, запускать долгосрочные карьерные треки, вовлекать студентов в реальные производственные задачи еще до выпуска.

Лидеры отрасли уже заключают партнерства с вузами и колледжами для создания кадрового резерва:

- Директора из производства назначаются кураторами направлений в образовательных учреждениях.
- Производится аттестация преподавателей на производстве.
- На базе колледжей работают действующие сотрудники компании — наставники и инструкторы.
- 70% учебного времени отводится практике, в том числе на современном оборудовании, аналогичном реальному производству.
- **Проводится цифровая подготовка на симуляторах:**
 - компьютерные тренажеры имитируют работу аппаратчиков — переключение режимов, аварийные сценарии и командные действия;
 - виртуальная реальность: студенты проходят производственные участки «внутри» цифрового двойника предприятия, изучая оборудование и маршруты до выхода на реальное место.

Как результат, выпускники уже знакомы с техникой, схемами, процессами, что существенно повышает производительность на старте.

Параллельно с формальным образованием бизнес усиливает «короткую» подготовку на местах: корпоративные академии, стажировки и внутренние курсы. Такие программы позволяют покрывать до 70%⁵ потребности в квалифицированных рабочих (ремонтниках, машинистах кранов, аппаратчиках, обвальщиках, операторах) обычно примерно за 3 месяца обучения.

Наем, адаптация и удержание

Чтобы оставаться привлекательными для нового поколения, компаниям необходимо перестраивать наем, адаптацию и сопровождение молодых сотрудников.

Лидеры отрасли модернизируют подходы к найму под особенности нового поколения:

- **Привлечение через нестандартный HR-маркетинг:** используются креативные описания вакансий в шуточной форме («ловец кур», «воспитатель поросят»), которые хорошо работают в молодежной аудитории и повышают конверсию в отклики.
- **Цифровая профорientация:** в компаниях появляются продукты, позволяющие сопровождать молодого человека с момента поступления в колледж до выхода на рабочее место, включая карьерные сценарии, тренажеры и интерактивное обучение,
- **Цифровизация пути сотрудника:** внедряются мобильные приложения с пошаговым онбордингом, элементами геймификации и персонализированной поддержкой.

Однако новые подходы к найму не снимают ключевую проблему — удержание молодых специалистов в первые два года работы. Основными причинами увольнений молодых кадров становятся:

1. Несоответствие ожиданий и реальности.
2. Отсутствие внимания и поддержки в адаптационный период.
3. Недостаточно понятные перспективы.
4. Бытовые и организационные моменты.
5. Жесткие условия труда без гибкости.

Опытные сотрудники в промышленности, хотя их текучесть существенно ниже, также являются уязвимыми к оттоку при появлении альтернативных возможностей, в том числе в других отраслях. Несколько компаний отмечали, что появление новых работодателей или расширение других производств в регионе сразу повышает отток кадров. Это указывает, что внешняя конкуренция влияет на удержание независимо от стажа и отрасли: люди уходят не потому, что они новички, а потому, что видят более выгодные, легкие и гибкие форматы занятости.

«Проблема возникает из-за локальных всплесков. Красноярск: резко поступил госзаказ на цветные металлы — начали набирать любых людей. Бывало, что проморгали момент, когда внепланово нужно было пересмотреть зарплату, — и потом героически возвращаем людей обратно. Или: под Уфой Ozon строит огромный хаб — у нас начинается текучка электриков и слесарей; задача — пересмотреть вознаграждения и скомуницировать.»

HR директор крупного промышленного предприятия

Поэтому для долгосрочного привлечения и удержания кадров — как молодых, так и зрелых — важны не только зарплата, но и прозрачные траектории карьерного и профессионального роста, ощущение стабильности и социальная поддержка (жилье, график, корпоративные программы). Именно этого ожидают кандидаты, ориентированные на устойчивую занятость.

Новым вызовом для работодателей становится и ценностный конфликт поколений на предприятии: наставники не всегда готовы делегировать или объяснять, молодые не готовы «ждать 10 лет, пока заметят». Без настройки культуры уважения, диалога и «пространства для всех» поколенческий конфликт приводит к оттоку.

В ответ на этот вызов компаниям необходимо выстроить диалог между поколениями — обучать управленцев работе с разными группами сотрудников, а также формировать культуру наставничества, где опытные делятся знаниями, а молодые получают признание.

И конечно, как уже сказано выше, все эти меры должны подкрепляться **фактическим повышением привлекательности рабочих мест** за счет улучшения условий труда, приведения компенсационных пакетов и соцпакетов к рынку, а также реального выполнения обещаний по карьерным и профессиональным перспективам.



Заключение. Инвестиции в будущее: от колледжа до производственного участка

Потребность в кадрах уже перешла из категории абстрактного макроуровневого риска в конкретную угрозу как планам развития компаний, так и операционной устойчивости бизнеса.

С учетом масштабов и срочности кадрового спроса бизнесу важно активно вовлекаться в решение этой проблемы — совместно с системой образования и государством. Это включает участие в адаптации образования под запросы рынка, поддержку профориентации, создание условий для трудоустройства и удержания кадров, работу на повышение престижа рабочих профессий. Те, кто игнорируют этот вызов, в ближайшие годы столкнутся с острой нехваткой персонала и ограничениями в росте, а в худшем случае — с риском устойчивости операционной деятельности.

Следующие шаги для бизнеса

- Сделать (или обновить) свой кадровый прогноз по основным категориям профессий с учетом планов по развитию и возможностей автоматизации, определить наиболее проблемные категории кадров на 2–3 или 5 лет вперед.
- Трезво посмотреть на привлекательность своего предложения по основным категориям профессий, особенно по дефицитным.
- Уточнить бизнес-процессы и должностные регламенты, чтобы снять излишние требования к кандидатам (например, требовать высшее образование и расширенные компетенции только при реальной необходимости).
- Максимально упростить внутренние должностные инструкции, политики, процессы, чтобы обеспечить быструю адаптацию сотрудников и расширить возможности внутрикорпоративных переходов.
- Модернизировать производственные площадки, особенно на участках дефицитных категорий профессий: внедрять автоматизацию, цифровые технологии и современные стандарты организации труда, повышая производительность (тем самым снижая потребность в кадрах) и одновременно формируя привлекательный облик отрасли для молодежи.
- Наладить партнерства с колледжами и вузами (спектр — от раннего привлечения студентов до глубокого совместного обновления программ, преподавания силами действующих сотрудников, организации качественно другой практики).
- Выстроить свою систему быстрой адаптации сотрудников, обучения и переобучения: корпоративные академии, симуляторы, переквалификация внутри предприятия.
- Цифровизировать адаптацию и сопровождение: welcome-треки, приложения, геймификация, цифровой след от колледжа до первого рабочего года.
- Менять корпоративную культуру и формировать ценности: учить управленцев методам эффективного диалога и управления разными поколениями сотрудников, создавать поддерживающую корпоративную атмосферу, развивать наставничество.
- Закладывать безлюдное производство на этапе проектирования новых инвестиционных проектов как долгосрочную меру по снижению кадровой нагрузки и повышению эффективности.

- Содействовать долгосрочному удержанию специалистов в отрасли, предлагая реально работающие карьерные и профессиональные треки.
- Повышать престиж рабочих профессий.

Чем может помочь государство

- Поддерживать инвестиции в адаптацию и автоматизацию (субсидируемые кредиты или гарантии на роботизацию, субсидии на переобучение и целевую подготовку) **с обязательным условием: реализуемые проекты должны быть ориентированы на высокую производительность труда и безлюдные технологии.**
- Увеличивать количество бюджетных мест по востребованным в промышленности профессиям.
- Стимулировать сотрудничество компаний и образовательных учреждений во всех форматах, расширять программу «Профессионалитет» и дуальное обучение.
- Развивать школьную профориентацию — формировать современное и привлекательное представление об отрасли:
 - использовать современный маркетинг — видео короткого формата в социальных сетях в стиле «день на производстве», «лайфхаки», VR-экскурсии по цехам;
 - презентовать отрасль как hi-tech-среду, подчеркивая внедрение цифровых систем, ИИ, автоматизированных линий;
 - представлять производства как арены для творческих решений, а работников — как лидеров изменений в отрасли.
- Удерживать людей в регионах: развивать инфраструктуру и улучшать качество жизни в регионах, создавать льготную ипотеку для работников промышленных предприятий с целью удержания населения в регионах и снижения оттока кадров из отрасли.
- Усиливать работу по повышению престижа рабочих профессий.

Примечания

1. По оценкам рабочей группы «Яков и Партнёры».
2. По данным Росстата.
3. По данным Росстата.
4. Internal rate of return — внутренняя норма доходности.
5. По данным экспертных интервью, проведенных рабочей группой «Яков и Партнёры».



Вся информация, содержащаяся в настоящем документе (далее также «Исследование», «Материалы Исследования»), предназначена только для информационных частных некоммерческих целей и не является профессиональной консультацией или рекомендацией. Ни информация, содержащаяся в Исследовании, ни ее использование любым лицом не создают договора, соглашения или отношений между компанией «Яков и Партнёры» и любым лицом, получившим и рассматривающим Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании. «Яков и Партнёры» оставляют за собой право вносить изменения в информацию, содержащуюся в Исследовании, однако не берут на себя обязательств по обновлению такой информации после даты, указанной в настоящем документе, несмотря на то что информация может стать устаревшей, неточной или неполной. «Яков и Партнёры» не дают обещаний или гарантий относительно точности, полноты, адекватности, своевременности или актуальности информации, содержащейся в Исследовании. «Яков и Партнёры» не проводили независимую проверку данных и предположений, использованных в Исследовании. Изменения в исходных данных или предположениях могут повлиять на анализ и выводы, представленные в Исследовании. «Яков и Партнёры» не предоставляют юридических, нормативных, бухгалтерских, финансовых, налоговых, регуляторных консультаций. Любое лицо, получившее и рассматривающее Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании, несет ответственность за получение независимой консультации в вышеуказанных областях. Консультации в вышеуказанных областях могут повлиять на анализ и выводы, представленные в Исследовании. Ничто в Исследовании не подразумевает рекомендаций о совершении действий, которые могут приводить к нарушению любого применимого законодательства. «Яков и Партнёры» не предоставляют заключений о справедливости рыночных сделок или оценок таких сделок. На Материалы Исследования нельзя полагаться как на такие заключения или оценки, и их не следует толковать как таковые. Материалы Исследования могут содержать прогнозные данные (включая рыночные, финансовые, статистические данные, но не ограничиваясь ими), будущая реализация которых не является гарантированной. Вследствие этого такие прогнозные данные связаны с некоторым труднопредсказуемым риском и неопределенностью. Фактические будущие результаты и тенденции могут существенно отличаться от описанных в прогнозах вследствие целого ряда разных факторов. Если какое-либо лицо полагается на информацию, содержащуюся в Материалах Исследования, то оно делает это исключительно на свой собственный риск. Никакие гарантированные имущественные права не могут быть получены из любого вида информации, представленной в Исследовании. В максимальной степени, разрешенной законом (и за исключением случаев, когда иное согласовано с «Яков и Партнёры» в письменной форме), «Яков и Партнёры» не несут никакой ответственности за любой ущерб, который может быть причинен в любой форме любому лицу вследствие использования, неполноты, некорректности, неактуальности любой информации, содержащейся в Исследовании. Материалы Исследования ни полностью, ни частично нельзя распространять, копировать или передавать какому-либо лицу без предварительного письменного согласия «Яков и Партнёры». Материалы Исследования являются неполными без сопроводительного комментария, и на них нельзя полагаться как на отдельный документ. Любое лицо, получившее и рассматривающее Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании, настоящим отказывается от любых прав и требований, которые оно может иметь в любое время против «Яков и Партнёры» в отношении Исследования, содержащейся в Исследовании информации или других связанных с Исследованием материалов, выводов, рекомендаций, включая их точность и полноту. Названия продуктов, логотипы и товарные знаки компаний, указанные в настоящем документе, охраняются законом. Получение и рассмотрение настоящего документа считается согласием со всем вышеизложенным.

Молчание станков: как обрабатывающая промышленность решает проблему кадров

Контент и аналитика отчета подготовлены консалтинговой компанией «Яков и Партнёры» и ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России

Команда «Яков и Партнёры»:

Елена Кузнецова, директор Института исследований экономики
Нурлан Тургумбаев, бизнес-аналитик

Команда «Яков и Партнёры», выпустившая материал:

Дарья Борисова, дизайнер

Ксения Чемоданова, выпускающий редактор

Команда ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России:

Смирнов В. М., и. о. генерального директора

Джума В. И., заместитель генерального директора

Омельченко И. Б., директор Центра изучения рынка труда
и трудовых отношений

Сафонов А. С., заместитель директора Центра изучения рынка
труда и трудовых отношений

Выражаем благодарность за помощь в сборе и анализе данных
для исследования Виктории Илюхиной

Федеральное государственное бюджетное учреждение «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, созданный более 70 лет назад, сегодня является ведущей научно-аналитической и научно-экспертной площадкой в сфере труда, социально-трудовых отношений и социальной политики государства. Кадровый потенциал института обеспечивает высокий уровень исследований, которые являются базой для выработки стратегически важных социально-экономических решений в интересах граждан России и укрепления суверенитета нашей страны. Авторитет института привлекает к активному сотрудничеству ведущие научные и образовательные организации, бизнес, общественно-профессиональные сообщества не только России, но и на международном уровне стран БРИКС, ЕАЭС.

«Яков и Партнёры» — международная консалтинговая компания со штаб-квартирой в Москве и обширной сетью экспертов и партнеров более чем в 120 странах мира. Мы увлечены задачами социального и экономического развития и работаем плечом к плечу с лидерами различных отраслей экономики и общественного сектора, вместе формируя поворотные моменты в истории компаний и общества, добиваясь устойчивых результатов, масштабы которых выходят далеко за рамки отдельных бизнесов.

© «Яков и Партнёры», 2026. Все права защищены.

Связаться с авторами, запросить комментарии, а также уточнить ограничения по использованию и перепечатке материалов можно направив запрос на адрес:

media@yakovpartners.ru

Больше исследований, аналитики
и публикаций — на сайте:

www.yakovpartners.ru




Яков и Партнёры ×  ВНИИ ТРУДА
МИНТРУДА РОССИИ


© ООО «Яков и Партнёры», 2026

Все права защищены

www.yakovpartners.ru

 YakovPartners

 yakov.partners

 yakov-partners