

Ключевые причины дефицита кадров в бюджетной сфере России и управление кадровой политикой

Н.К. Овчинников

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Целью исследования является комплексный анализ проблем кадрового дефицита в бюджетной сфере Российской Федерации. На основе статистических данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат) и материалов, размещенных в современных научных публикациях, определены ключевые причины и факторы дисбаланса трудовых ресурсов в социальном секторе экономики государства. Проведен детальный анализ динамики заработной платы работников бюджетной сферы в сравнении со средним уровнем по стране, исследованы основные тенденции изменения их численности. Особое внимание уделено проблеме прекаризации занятости в бюджетном секторе, что выражается в нестабильности трудовых отношений, высокой нагрузке и отсутствии социальных гарантий. Выявлена прямая взаимосвязь между низким уровнем оплаты труда, повышенной рабочей нагрузкой и кадровым дефицитом. С управленческой позиции предложены практические рекомендации по преодолению кадрового дисбаланса в бюджетной сфере, включая совершенствование системы оплаты труда, оптимизацию трудовой нагрузки и развитие кадрового планирования в современных условиях. **Результаты** исследования могут быть полезны руководителям бюджетных учреждений Российской Федерации и органов государственной власти, реализующим кадровую политику.

Ключевые слова: дефицит кадров; социальная сфера; дисбаланс трудовых ресурсов; прекаризация; заработка плата; трудовая нагрузка; кадровая политика; социальные работники; региональные диспропорции

Для цитирования: Овчинников Н.К. Ключевые причины дефицита кадров в бюджетной сфере России и управление кадровой политикой. Управленческие науки = *Management Sciences*. 2025;15(4):150-160. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-4-150-160

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

Key Causes of Workforce Shortages in the Russia's Public Sector and Human Resource Management

N.K. Ovchinnikov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The **purpose** of this study is to provide a comprehensive analysis of the personnel shortage problem in Russia's public sector. Based on statistical data from the Federal State Statistics Service (Rosstat) and materials from recent academic publications, the key causes and factors behind the imbalance of labor resources in the social sector of the national economy are identified. A detailed analysis of the dynamics of public sector wages in comparison with the national average has been conducted, as well as an examination of the main trends in employment numbers. Special attention is given to the issue of precarious employment in the public sector, manifested in unstable labor relations, excessive workload, and lack of social guarantees. A direct correlation is revealed between low wage levels, high workloads, and staff shortages. From a managerial perspective, practical recommendations are proposed to overcome the personnel imbalance in the public sector. These include improving the wage system, optimizing workloads, and developing human resource planning under current conditions. The **findings** of the study may be useful for the heads of public institutions and government authorities responsible for implementing personnel policy in the Russian Federation.

Keywords: workforce shortage; social sector; imbalance of labor resources; precarization; wages; workload; personnel policy; social workers; regional disparities

For citation: Ovchinnikov N.K. Key causes of workforce shortages in the Russia's public sector and human resource management. Управленческие науки = *Management sciences*. 2025;15(4):150-160. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-4-150-160

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена нарастающим дисбалансом между потребностями общества в качественных социальных услугах и возможностями кадрового обеспечения данной сферы. В условиях современных демографических вызовов, связанных, в частности, со старением населения, эти вопросы приобретают стратегическое значение.

Целью работы стало выявление и изучение ключевых причин дефицита кадров в бюджетном секторе России, для чего были решены следующие задачи:

- выполнен анализ дисбаланса трудовых ресурсов в бюджетной сфере;
- определены проблемы прекаризации¹ труда бюджетных работников;
- рассмотрено влияние уровня заработной платы и трудовой нагрузки на кадровый дефицит.

Научная новизна исследования заключается в проведении управленческого анализа причин дефицита кадров в бюджетном секторе, заключающегося в изучении количественных дисбалансов, качественных характеристик труда и разработке адресных мер кадровой политики. Особый акцент был сделан на выявлении взаимосвязи между процессами прекаризации и оттока квалифицированных специалистов, требующей системного управленческого вмешательства на федеральном и региональном уровнях.

Методологической основой выступил системный подход к изучению проблемы кадрового дефицита, включающий такие виды анализа, как статистический, сравнительный, структурно-функциональный, а также анализ динамических рядов. Информационной базой исследования послужили данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат).

ДИСБАЛАНС ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЕ: МАСШТАБЫ И ТЕНДЕНЦИИ

Современное состояние кадрового обеспечения бюджетной сферы

Данные Росстата свидетельствуют об устойчивой тенденции к сокращению численности работни-

ков бюджетного сектора России в период с 2017 по 2022 г.² В течение этого времени наблюдалось системное снижение кадрового обеспечения по различным категориям специалистов (табл. 1).

Анализ данных табл. 1 свидетельствует о том, что за шесть лет наибольшие сокращения произошли среди младшего медицинского персонала (−35,2%), преподавателей высшего образования (−14,4%), социальных работников (−14,1%) и педагогов дополнительного образования детей (−13,0%). Относительно стабильными оставались численности педагогов дошкольного и общего образования с незначительным ростом в 1,4% и 0,1% соответственно, а также количество врачей с минимальным (0,5%) его увеличением.

Такие тенденции указывают как на системный характер проблемы кадрового обеспечения бюджетной сферы, так и на необходимость принятия комплексных мер по урегулированию ситуации. При этом важно отметить, что уменьшение числа работников происходит на фоне улучшения общих показателей занятости и снижения уровня безработицы в стране, что указывает на специфические проблемы, характерные именно для социального сектора.

Диспропорции в кадровом обеспечении бюджетной сферы

Важный аспект дисбаланса трудовых ресурсов в бюджетной сфере — наличие существенных региональных диспропорций, что подтверждается путем анализа статистических данных.

Особенно острая ситуация наблюдается в сельской местности и на отдаленных территориях, где дефицит работников бюджетной сферы приобретает критический характер. Острота проблемы варьируется в зависимости от типа населенного пункта и уровня социально-экономического развития региона, что создает предпосылки для усиления территориальных диспропорций относительно доступности и качества социальных услуг.

Изучение информации об отношении числа занятых в экономике региона к численности населения в трудоспособном возрасте (табл. 2) позволяет определить региональные различия в обеспеченности трудовыми ресурсами.

Согласно данным табл. 2, наиболее благоприятная ситуация наблюдается в Москве и Санкт-Петербурге, где отношение числа занятых к численности

¹ Прекаризация труда — переход от постоянных гарантированных трудовых отношений к неустойчивым формам занятости, ведущий к практически полной потере работником социально-трудовых прав, в том числе снижение заработной платы, отсутствие оплачиваемого отпуска, больничного листа и других социальных завоеваний.

² Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: <https://www.fedstat.ru>

Таблица 1 / Table 1

Динамика средней численности работников бюджетной сферы списочного состава в России, 2017–2022 гг., чел. / Dynamics of the Average Number of Public Sector Employees on the Payroll in Russia, 2017–2022, people

Категория работников / Employee category	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Изменение 2022/2017, % / Change 2022/2017, %
Врачи и работники с высшим медицинским образованием	566 015,8	560 172,0	565 162,3	571 152,2	573 514,6	568 993,9	0,5
Средний медицинский персонал	1 353 192,7	1 320 540,8	1 314 265,3	1 305 127,2	1 291 815,8	1 264 774,9	-6,5
Младший медицинский персонал	423 939,7	286 904,4	264 794,1	271 772,9	284 892,8	274 746,0	-35,2
Педагоги дошкольных образовательных организаций	611 574,9	612 996,2	617 924,0	623 004,9	626 160,8	619 899,1	1,4
Педагоги образовательных организаций общего образования	1 229 415,2	1 235 402,8	1 241 272,1	1 244 895,7	1 247 048,7	1 231 015,1	0,1
Преподаватели и мастера производственного обучения СПО	154 647,7	153 629,9	154 027,6	155 072,4	155 421,5	154 069,5	-0,4
Преподаватели высшего образования	208 531,4	196 496,1	189 367,2	184 435,6	180 925,3	178 506,9	-14,4
Педагоги дополнительного образования	242 470,3	227 861,0	219 035,8	214 797,2	212 801,1	210 879,6	-13,0
Работники учреждений культуры	529 346,4	497 754,5	493 678,7	492 162,6	489 989,6	489 358,7	-7,6
Научные сотрудники	77 437,2	71 036,4	72 207,7	72 108,4	71 543,1	71 199,6	-8,1
Социальные работники	127 243,4	120 764,5	118 295,2	115 699,7	112 697,4	109 358,9	-14,1

Источник / Source: составлено автором на основе данных Росстата, [1] / Compiled by the author on the basis of Rosstat data, [1]. URL: <https://www.fedstat.ru>

населения в трудоспособном возрасте превышает 100%, что свидетельствует о привлечении специалистов из других регионов. Однако в Северо-Кавказском федеральном округе данный показатель в 2024 г составил лишь 69,7%, что указывает на значительный недостаток рабочих мест и возмож-

ный отток трудовых ресурсов из региона. Подобные диспропорции усугубляют проблему нехватки кадров в бюджетной сфере. Это особенно касается регионов с общим дефицитом кадров, поскольку в таких условиях социальный сектор становится неконкурентоспособным по сравнению с другими

Таблица 2 / Table 2

Отношение числа занятых в экономике региона к численности населения в трудоспособном возрасте по федеральным округам, 2020–2024 гг., % / The ratio of Employed Population to Working-age Population by Federal District, 2020–2024 (%)

Федеральный округ / Federal District	2020	2021	2022	2023	2024
Российская Федерация	84,2	85,4	85,7	85,7	—
Центральный ФО	92,8	93,0	92,6	92,2	92,3
Москва	117,0	115,8	113,7	112,5	111,3
Северо-Западный ФО	87,2	88,0	88,9	88,0	88,7
Санкт-Петербург	98,7	99,5	100,3	100,5	101,4
Южный ФО	79,5	81,7	82,6	83,4	84,7
Северо-Кавказский ФО	64,1	65,1	68,0	67,9	69,7
Приволжский ФО	81,5	83,4	83,9	83,8	84,7
Уральский ФО	89,1	90,6	89,6	91,1	92,0
Сибирский ФО	79,6	81,5	81,9	81,7	83,0
Дальневосточный ФО	83,4	83,9	83,4	84,2	85,5

Источник / Source: составлено автором на основе данных Росстата, [1] / Compiled by the author on the basis of Rosstat data, [1]. URL: <https://www.fedstat.ru>

отраслями экономики, что приводит к оттоку квалифицированных работников.

Структурный дисбаланс особенно ярко проявляются при изучении кадрового обеспечения различных направлений социальной работы. Сравнительный анализ сведений о заработной плате специалистов различных категорий бюджетной сферы (табл. 3) позволяет выявить существенную разницу в привлекательности отдельных направлений для потенциальных сотрудников.

Данные табл. 3 свидетельствуют о значительных различиях в уровне заработной платы между направлениями социальной работы. Так, в отрасли здравоохранения и социальных услуг, а также в сфере культуры в 2022 г. она почти достигла среднего уровня в стране (93,9% и 94,9% соответственно), но это относится не ко всем категориям работников. Особенно низко оплачиваются такие услуги, как оказание помощи на дому лицам с ограниченными возможностями (54,8% от средней по стране в 2022 г.) и медицинский уход с обеспечением проживания (63,4%).

ПРЕКАРИАЗАЦИЯ ТРУДА В БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЕ КАК ФАКТОР КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА

Понятие и признаки прекаризации в бюджетной сфере

Под прекаризацией понимается процесс усиления нестабильности трудовых отношений, характеризующийся снижением социальных гарантий, ростом неопределенности и незащищенности работников [2–4]. К прекаризированным относят такие формы занятости, как времененная, поденная, неполная, сезонная, резервная, неформальная, самозанятость и др. Однако признаки рассматриваемого процесса могут наблюдаться как в стандартной, так и в нестандартной занятости [5] и выражаться в очень низкой заработной плате, нерегулярной занятости, крайне гибком графике работы, тяжелых и изнурительных условиях труда [6]. В научной литературе отмечается, что прекаризация в сфере занятости приводит к прекаризации жизни, а именно – к снижению активности в результате регулярной сверхурочной работы и, как

Таблица 3 / Table 3

Среднемесячная номинальная начисленная заработка работников бюджетной сферы по направлениям деятельности, 2017–2022 гг., руб. / Average Monthly Nominal Accrued Wages of Public Sector Employees by Activity Type, 2017–2022 (rubles)

Направление деятельности / Field of activity	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Отношение к всего в 2022 г., % / Attitude to everything in 2022, %
Всего по экономике	34 421,6	39 016,68	42 263,2	46 674,06	49 516,3	55 717,0	100,0
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	29 370,44	37 617,62	40 739,93	44 564,81	49 633,0	52 302,2	93,9
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	31 671,59	41 338,96	43 959,12	46 737,42	46 696,5	52 862,0	94,9
Деятельность по уходу с обеспечением проживания	–	–	–	39 785,5	39 106,3	42 248,9	75,8
Деятельность по медицинскому уходу с обеспечением проживания	–	–	–	32 870,9	32 770,5	35 339,1	63,4
Деятельность по оказанию помощи на дому для лиц с ограниченными возможностями	–	–	–	28 174,3	27 410,3	30 554,4	54,8
Деятельность по уходу за престарелыми и инвалидами с обеспечением проживания	–	–	–	38 282,7	34 588,8	37 855,7	67,9

Источник / Source: составлено автором на основе данных Росстата, [1] / Compiled by the author on the basis of Rosstat data, [1]. URL: <https://www.fedstat.ru>

следствие, сокращению свободного времени и отсутствию дохода и ограничению доступа к социальным и культурным благам [7].

В бюджетной сфере прекаризация проявляется в виде:

- нестабильности занятости и трудовых отношений;
- высокой трудовой нагрузки при низкой оплате труда;
- отсутствия или недостаточности социальных гарантий;
- неформальной занятости и использовании договоров гражданско-правового характера вместо трудовых;
- психологической напряженности и высокого риска профессионального выгорания.

Влияние прекаризации на кадровый потенциал бюджетной сферы

Прекаризация оказывает существенное негативное влияние на кадровый потенциал бюджетной сферы, проявляющееся в нескольких аспектах:

1. Нестабильность трудовых отношений, высокая нагрузка и низкая оплата труда делают профессию социального работника непривлекательной для молодых специалистов. Большая психоэмоциональная нагрузка в сочетании с недостаточными материальными стимулами повышает риск профессионального выгорания. Обостряет проблему невысокий уровень кадрового планирования, приводящий не только к дефициту работников, но и к серьезным диспропорциям в категориях персонала.

2. В условиях повышенной нагрузки и недостаточной мотивации качество предоставляемых социальных услуг неизбежно падает, что формирует негативный образ бюджетного сектора в общественном сознании и дополнительно снижает ее привлекательность как области профессиональной деятельности.

3. Нестабильность занятости и низкий уровень оплаты труда способствуют оттоку профессионалов из бюджетной сферы.

Управленческий контекст прекаризации проявляется в том, что распространение нестандартных форм занятости и ухудшение условий труда зачастую являются следствием не только объективных экономических ограничений, но и целенаправленной кадровой политики, нацеленной на снижение краткосрочных издержек учреждений бюджетной сферы [8]. Однако такая политика приводит к стратегическим рискам, связанным с потерей ключевых компетенций, падением качества предоставляемых государственных и муниципальных услуг и ростом операционных затрат на постоянное обучение нового персонала.

В условиях цифровой трансформации возникает феномен «цифровой прекаризации», затрагивающий и бюджетный сектор — в частности, научно-педагогических работников [9]. Он выражается не только в неустойчивости трудовых отношений, но и в навязывании гибких форматов работы, предполагающих размытие границ между рабочим и личным временем, что усиливает профессиональное выгорание без адекватной компенсации. Задача управления в данном контексте — создание нормативных и организационных механизмов, предотвращающих эрозию трудовых прав в цифровой среде.

НИЗКАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА И ВЫСОКАЯ ТРУДОВАЯ НАГРУЗКА КАК КЛЮЧЕВЫЕ ПРИЧИНЫ ДЕФИЦИТА КАДРОВ

Анализ динамики заработной платы в бюджетной сфере

Невысокий уровень оплаты труда в бюджетной сфере является одной из ключевых причин кадрового дефицита. Несмотря на реализацию «майских указов» Президента РФ, направленных на повышение заработной платы в данном секторе, она существенно ниже средней по стране.

С управленческой точки зрения эта проблема не сводится лишь к объему финансирования.

Не менее важны такие аспекты, как структура оплаты труда и система стимулирования. Во многих учреждениях бюджетной сферы сохраняется практика формирования заработной платы с высокой долей переменной (премиальной) части, что снижает стабильность доходов и усиливает у персонала ощущение неустойчивости [3]. Совершенствование управленческих решений в этой области предполагает переход к прозрачным и предсказуемым моделям оплаты труда, обеспечивающим достойный гарантированный доход.

Для более детального анализа ситуации в различных подотраслях бюджетной сферы рассмотрим динамику численности работников в разрезе учреждений различных форм собственности (табл. 4).

Из данных табл. 4 следует, что наиболее существенно уменьшилось количество представителей младшего медицинского персонала как в федеральных (-26,1%), так и в региональных организациях (-33,7%). Заметно сократилась численность социальных работников в учреждениях, относящихся как к муниципальной (-21,0%), так и к собственности субъектов РФ (-12,2%). Заметно уменьшилось число педагогов высшего образования в федеральных учреждениях (-14,3%) и работников учреждений культуры муниципального уровня (-12,4%).

При этом положительная динамика наблюдается в отношении врачей и медицинских работников с высшим образованием, педагогов общего образования и работников учреждений культуры в организациях федеральной собственности (+5,5%, +6,0%, +3,9% соответственно).

Такие разнонаправленные тенденции свидетельствуют о структурных изменениях в кадровом обеспечении бюджетного сектора, которые, с одной стороны, могут отражать объективные процессы оптимизации штатов и повышения эффективности работы предприятий, а с другой — указывать на проблемы в привлечении и удержании персонала в определенных подотраслях бюджетной сферы.

Особую озабоченность вызывает существенное сокращение численности социальных работников во всех формах собственности, что может негативно сказаться на доступности этого вида услуг для наиболее уязвимых категорий населения, особенно с учетом демографических тенденций (старение населения и увеличение доли граждан, нуждающихся в социальном обслуживании).

Выявленные диспропорции требуют разработки и реализации комплексных мер по стабилизации кадровой ситуации в бюджетной сфере, включая по-

Таблица 4 / Table 4

Динамика средней численности работников бюджетной сферы по формам собственности, 2017–2022 гг. (человек) / Dynamics of the Average Number of Public Sector Employees by Form of Ownership, 2017–2022 (people)

Форма собственности / Form of ownership	Категория работников / Employee category	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Изменение 2022/2017, % / Change 2022/2017, %
Федеральная собственность	Врачи и медработники с высшим образованием	86 942,8	82 623,3	83 978,4	85 410,1	86 105,2	86 270,8	-0,8
Федеральная собственность	Средний медперсонал	145 201,8	140 048,3	138 803,0	138 357,9	136 383,2	134 641,9	-7,3
Федеральная собственность	Младший медперсонал	55 150,9	43 588,6	40 675,5	40 688,8	41 105,9	40 783,4	-26,1
Федеральная собственность	Преподаватели высшего образования	202 596,3	190 888,2	183 983,3	179 162,4	175 753,6	173 562,6	-14,3
Федеральная собственность	Работники учреждений культуры	49 649,3	47 909,3	48 913,5	50 684,9	51 552,9	51 591,2	3,9
Собственность субъектов РФ	Врачи и медработники с высшим образованием	449 518,0	449 762,9	465 674,0	470 441,2	478 780,4	474 276,8	5,5
Собственность субъектов РФ	Средний медперсонал	1 122 861,5	1 102 663,9	1 127 355,4	1 119 930,4	1 121 537,2	1 097 246,6	-2,3
Собственность субъектов РФ	Младший медперсонал	347 090,6	229 939,3	219 837,1	226 619,4	239 718,2	230 230,5	-33,7
Собственность субъектов РФ	Педагоги общего образования	224 592,3	227 257,3	232 295,9	237 114,9	239 309,0	238 121,3	6,0
Собственность субъектов РФ	Работники учреждений культуры	166 388,8	160 996,1	162 420,9	162 697,9	162 508,7	163 403,8	-1,8
Собственность субъектов РФ	Социальные работники	100 296,5	94 690,7	93 570,0	93 707,1	91 473,3	88 058,6	-12,2
Муниципальная собственность	Педагоги дошкольного образования	571 232,6	572 348,6	576 262,8	580 276,3	582 244,9	575 828,6	0,8
Муниципальная собственность	Педагоги общего образования	998 251,2	1 001 040,2	1 001 536,7	999 981,7	1 000 007,5	984 858,0	-1,3
Муниципальная собственность	Работники учреждений культуры	313 308,3	288 849,1	282 344,3	278 779,8	275 928,0	274 363,7	-12,4
Муниципальная собственность	Социальные работники	26 817,6	26 003,2	24 662,6	21 916,1	21 101,0	21 176,9	-21,0

Источник / Source: составлено автором на основе данных Росстата / Compiled by the author on the basis of Rosstat data. URL: <https://www.fedstat.ru>

вышение привлекательности профессий, улучшение условий труда, развитие системы профессиональной подготовки и переподготовки кадров, а также совершенствование механизмов материального стимулирования работников.

Проблема высокой трудовой нагрузки в бюджетной сфере

Высокая трудовая нагрузка — вторая ключевая причина дефицита специалистов бюджетной сферы. В условиях сокращения количества социальных работников при сохранении или увеличении объема предоставляемых ими услуг нагрузка на каждого из них неизбежно возрастает.

Э.А. Климентова и А.А. Дубовицкий отмечают, что одной из ключевых проблем кадровой политики в организациях социально-бюджетной сферы является несоответствие штатной численности реальному объему работ [10]. В результате социальные работники вынуждены трудиться с повышенной интенсивностью, что приводит к физическому и эмоциональному истощению.

Особенно остро проблема высокой трудовой нагрузки проявляется в сельской местности и малых городах, где дефицит кадров выражен наиболее явно. В таких условиях на одного социального работника может приходиться количество подопечных, значительно превышающее нормативы, что негативно оказывается как на качестве предоставляемых услуг, так и на здоровье самих специалистов и становится, в частности, причиной профессионального выгорания.

Анализ данных о динамике численности социальных работников (см. табл. 1) позволяет предположить, что уменьшение количества работников бюджетной сферы происходит на фоне общего снижения уровня безработицы. Это указывает на отток кадров из данного сектора в другие отрасли экономики.

Взаимосвязь заработной платы, трудовой нагрузки и кадрового дефицита

Первоначальной причиной кадрового дефицита часто выступает низкий уровень оплаты труда, не соответствующий сложности и ответственности работы в бюджетной сфере. Это приводит к перемещению квалифицированных специалистов в другие сектора и нежеланию молодежи выбирать данную область профессиональной деятельности.

Сокращение численности персонала при сохранении или увеличении объема работ неизбежно

способствует повышению нагрузки на оставшихся сотрудникам, что в сочетании с низкой заработной платой стимулирует дальнейший отток кадров, и это еще больше усугубляет проблему.

Е.П. Костенко, исследуя требования работодателей к уровню подготовки вчерашних выпускников, отмечают наличие дисбаланса между этими ожиданиями и запросами молодых специалистов относительно условий труда и уровня оплаты [11]. Такая диспропорция особенно ярко проявляется в бюджетной сфере, где высокие квалификационные стандарты и личные качества работников сочетаются с низким уровнем материального вознаграждения.

ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА В БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЕ

Совершенствование системы оплаты труда в бюджетной сфере

Для преодоления кадрового дефицита в бюджетном секторе необходимо в первую очередь обеспечить конкурентоспособный уровень оплаты труда, соответствующий сложности и ответственности работы. Анализ данных о размере заработной платы (см. табл. 3.) показывает, что в бюджетном секторе необходимо существенное повышение уровня оплаты труда для достижения паритета со средней по стране.

Особое внимание следует уделить наиболее проблемным направлениям социальной работы, где заработная плата особенно низкая, например таким, как помощь на дому лицам с ограниченными возможностями развития (средний заработок в этой сфере в 2024 г. составил лишь 44,1% от среднего по стране).

Управленческое решение данной проблемы должно носить комплексный характер и включать не только общее увеличение фондов оплаты труда, но и ревизию систем грейдингования и стимулирования, чтобы предусмотреть справедливую дифференциацию заработной платы в зависимости от квалификации, результативности и условий труда [12].

Оптимизация трудовой нагрузки и совершенствование нормирования труда

Решение вопроса высокой трудовой нагрузки возможно только при условии комплексного подхода, включающего пересмотр следующих нормативов:

- численности специалистов бюджетной сферы с учетом реального объема работ и сложности обслуживаемого контингента;

- трудовой нагрузки, исходя из специфики различных направлений социальной работы и особенностей обслуживаемых категорий населения.

Важным аспектом оптимизации трудовой нагрузки является внедрение современных технологий и методов работы, позволяющих повысить производительность труда без увеличения его интенсивности. Цифровизация социальных услуг, автоматизация рутинных операций, развитие дистанционных форм работы могут существенно снизить трудозатраты на выполнение административных функций.

Повышение престижа профессий бюджетной сферы

Для преодоления кадрового дефицита необходимо повышение престижа профессий бюджетной сферы в обществе. Это требует комплекса мер, направленных на формирование позитивного образа социального работника в общественном сознании, популяризацию профессий данного сектора среди молодежи, создание условий для профессионального роста и самореализации работников.

Совершенствование системы кадрового планирования в бюджетной сфере

Эффективно решить проблемы дефицита специалистов можно путем совершенствования системы кадрового планирования, основанного на научном подходе и учете долгосрочных тенденций развития общества и бюджетной сферы.

Особое внимание следует уделить региональным аспектам кадрового планирования. Анализ данных об отношении числа занятых в экономике региона к численности населения в трудоспособном возрасте (см. табл. 2) свидетельствует о значительных региональных различиях в обеспеченности трудовыми ресурсами.

Для урегулирования этого вопроса требуется дифференцированный подход: в регионах с высоким уровнем занятости и низким уровнем безработицы (Москва, Санкт-Петербург) основной акцент должен быть сделан на повышении конкурентоспособности бюджетной сферы как работодателя по сравнению с другими секторами экономики, а на территориях, отличающихся значительным процентом безработных (Северо-Кавказский федеральный округ), необходимо создание новых рабочих мест с обеспечением достойных условий труда и оплаты.

Развитие кадрового потенциала и управление знаниями

В условиях высокой текучести и старения работников бюджетной сферы критически важным становится управление знаниями и системное развитие кадрового потенциала. Это требует от руководства учреждений внедрения программ наставничества, непрерывного профессионального развития и формирования внутренних кадровых резервов. Следует развивать корпоративные университеты и партнерства с вузами для целевой подготовки специалистов, ориентированных на работу в данном секторе [12].

Повышение роли профсоюзов и социального диалога

Важными инструментами снижения прекаризации и укрепления кадрового потенциала служат усиление роли профсоюзов и развитие социального партнерства. Управленческий подход, основанный на конструктивном диалоге с представителями персонала, позволяет своевременно выявлять и решать системные проблемы, такие как высокая нагрузка, неформальная занятость и нарушения трудовых прав [13, 14]. Для руководства учреждений бюджетной сферы важно воспринимать профсоюзы не как оппонента, а как партнера в решении общих задач по стабилизации коллектива и повышению качества трудовой жизни.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о системном характере проблемы дефицита кадров в бюджетной сфере России. Анализ статистических данных и научных публикаций показывает, что ключевыми причинами данного явления выступают дисбаланс трудовых ресурсов, прекаризация труда, низкий уровень заработной платы и высокая трудовая нагрузка.

Дисбаланс трудовых ресурсов проявляется в количественном дефиците кадров, региональных и структурных диспропорциях. Наиболее острая ситуация наблюдается в сельской местности и отдаленных регионах, где нехватка специалистов в бюджетной сфере приобретает критический характер.

Прекаризация труда в данном секторе экономики выражается в нестабильности трудовых отношений, высокой трудовой нагрузке при низкой оплате труда, отсутствии или недостаточности социальных гарантий. Это приводит к падению привлекательности профессии, профессиональному выгоранию

работников, снижению качества предоставляемых услуг и оттоку квалифицированных кадров.

Низкая заработная плата и высокая трудовая нагрузка создают замкнутый круг проблем. Анализ динамики уровня оплаты труда и темпов его роста показывает, что в бюджетной сфере эти показатели существенно ниже средних.

С управлеченческой точки зрения, решение вопроса нехватки специалистов невозможно без

пересмотра существующих подходов к кадровой политике на всех уровнях. Предложенные рекомендации, включая совершенствование системы оплаты труда, оптимизацию нагрузки, развитие кадрового планирования и усиление социального диалога, носят комплексный характер и требуют консолидированных усилий со стороны государственных органов, руководства учреждений и профессиональных сообществ.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бобков В.Н., Одинцова Е.В., Иванова Т.В., Чашнина Т.В. Значимые индикаторы неустойчивой занятости и их приоритетность. *Уровень жизни населения регионов России*. 2022;18(4):502–520. DOI: 10.19181/lsprr.2022.18.4.7
2. Марцинковская Т.Д., Хорошилов Д.А. Психология социального познания: перспективы развития в изменяющемся обществе. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология*. 2023;13(1):12–23. DOI: 10.21638/spbu16.2023.101
3. Камарова Т.А. «Цифровая прекаризация» научно-педагогических работников в условиях социально-экономической турбулентности. *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2020;18(3):72–83. DOI: 10.24147/1812–3988.2020.18(3).72–83
4. Полевая М.В., Крюков Е.В. Проблема социально-экономических аспектов прекаризации труда. *Иновации и инвестиции*. 2025;(5):194–197.
5. Hürtgen S. Precarization of work and employment in the light of competitive Europeanization and the fragmented and flexible regime of European production. *Capital & Class*. 2020;45(1):71–91. DOI: 10.1177/0309816819900123
6. Leathwood C., Read B. Short-term, short-changed? A temporal perspective on the implications of academic casualisation for teaching in higher education. *Teaching in Higher Education*. 2022;27(6):756–771. DOI: 10.1080/13562517.2020.1742681
7. Шевченко И.О., Шевченко П.В. От прекаризации занятости — к прекаризации жизни? *Социологические исследования*. 2022;(7):63–75. DOI: 10.31857/S 013216250018913–7
8. Климентова Э.А., Дубовицкий А.А. Актуальные проблемы использования трудовых ресурсов в контексте формирования устойчивости сельского хозяйства. *Наука и образование*. 2023;6(3):55.
9. Костенко Е.П. Трансформация HR-сферы в условиях дефицита кадров. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2024;(4):261–277. DOI: 10.22394/2079–1690–2024–1–4–261–277
10. Roser-Chinchilla, J., Galem-Muros, V., De Ita Valera, E. Higher education institutions as employers: Ensuring decent working conditions. SDG Briefs Series. 2024;(4). URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391205>
11. Solomon S., Du Plessis M. Experiences of precarious work within higher education institutions: A qualitative evidence synthesis. *Frontiers in Education*. 2023;8:960649. DOI:10.3389/feduc.2023.960649
12. Золотов А.А., Паникова С.В. Кадровый дефицит в региональном здравоохранении: мифы, причины, решения. *Профессиональное образование и рынок труда*. 2025;13(1):75–94. DOI: 10.52944/PORT.2025.60.1.005
13. Kahn P., Moreau M.-P., Gagnon J. Precarity and illusions of certainty in higher education teaching. *Teaching in Higher Education*. 2024;29(3):699–706. DOI: 10.1080/13562517.2024.2326403
14. Попов А.В., Соловьева Т.С. Анализ и классификация последствий прекаризации занятости: индивидуальный, организационный и общественный уровни. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2019;12(6):182–196. DOI: 10.15838/esc.2019.6.66.10

REFERENCES

1. Bobkov V.N., Odintsova E.V., Ivanova T.V., Chashchina T.V. Significant indicators of precarious employment and their priority. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii = Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2022;18(4):502–520. (In Russ). DOI: 10.19181/lsprr.2022.18.4.7
2. Martsinkovskaya T.D., Khoroshilov D.A. The psychology of social cognition in a changing society: Transdisciplinary research perspectives. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Psichologiya = Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology*. 2023;13(1):12–23. (In Russ). DOI: 10.21638/spbu16.2023.101

3. Kamarova T.A. "Digital precarization" of scientific and pedagogical workers in conditions of socio-economic turbulence. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics.* 2020;18(3):72–83. (In Russ.). DOI: 10.24147/1812-3988.2020.18(3).72–83
4. Polevaya M.V., Kryukov E.V. The problem of socio-economic aspects of labor precarization. *Innovatsii i investitsii = Innovations & Investment.* 2025;(5):194–197. (In Russ.).
5. Hürtgen S. Precarization of work and employment in the light of competitive Europeanization and the fragmented and flexible regime of European production. *Capital & Class.* 2020;45(1):71–91. DOI: 10.1177/0309816819900123
6. Leathwood C., Read B. Short-term, short-changed? A temporal perspective on the implications of academic casualisation for teaching in higher education. *Teaching in Higher Education.* 2022;27(6):756–771. DOI: 10.1080/13562517.2020.1742681
7. Shevchenko I.O., Shevchenko P.V. From employment precarization to life precarization? *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological Research.* 2022;(7):63–75. (In Russ.). DOI: 10.31857/S 013216250018913-7
8. Klementova E.A., Dubovitski A.A. Actual problems of the use of labor resources in the context of the formation of sustainability agriculture. *Nauka i Obrazovanie = Science and Education.* 2023;6(3):55. (In Russ.).
9. Kostenko E.P. Transformation of the HR sphere in the context of workforce shortages. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2024;(4):261–277. (In Russ.). DOI: 10.22394/2079-1690-2024-1-4-261-277
10. Roser-Chinchilla, J., Galem-Muros, V., De Ita Valera, E. Higher education institutions as employers: Ensuring decent working conditions. *SDG Briefs Series.* 2024;(4). URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391205>
11. Solomon S., Du Plessis M. Experiences of precarious work within higher education institutions: A qualitative evidence synthesis. *Frontiers in Education.* 2023;8:960649. DOI:10.3389/feduc.2023.960649
12. Zolotov A.A., Panikarova S.V. Staffing shortages in regional healthcare: Myths, causes, solutions. *Professional'noe obrazovanie i rynok truda = Vocational Education and Labour Market.* 2025;13(1):75–94. (In Russ.). DOI: 10.52944/PORT.2025.60.1.005
13. Kahn P., Moreau M.-P., Gagnon J. Precarity and illusions of certainty in higher education teaching. *Teaching in Higher Education.* 2024;29(3):699–706. DOI: 10.1080/13562517.2024.2326403
14. Popov A.V., Solov'ova T.S. Analyzing and classifying the implications of employment precarization: Individual, organizational and social levels. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast.* 2019;12(6):182–196. (In Russ.): *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz.* 2019;12(6):182–196. DOI: 10.15838/esc.2019.6.66.10).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Никита Константинович Овчинников — начальник Управления по связям с общественностью, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; аспирант кафедры психологии и развития человеческого капитала, стажер-исследователь Института гуманитарных технологий и социального инжиниринга факультета социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Nikita K. Ovchinnikov — Head of the Public Relations Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation; Postgraduate student at the Department of Psychology and Human Capital Development, intern Researcher at the Institute of Humanitarian Technologies and Social Engineering, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0009-0008-0337-4004>
onk99@mail.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 13.10.2025; после рецензирования 20.10.2025; принята к публикации 31.10.2025.
Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 13.10.2025; revised on 20.10.2025 and accepted for publication on 31.10.2025.
The author read and approved the final version of the manuscript.