

Исследование | 2026

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

Дефицит рабочих в России

Прогноз к 2030 году



Прогноз дефицита рабочих в России к 2030 году

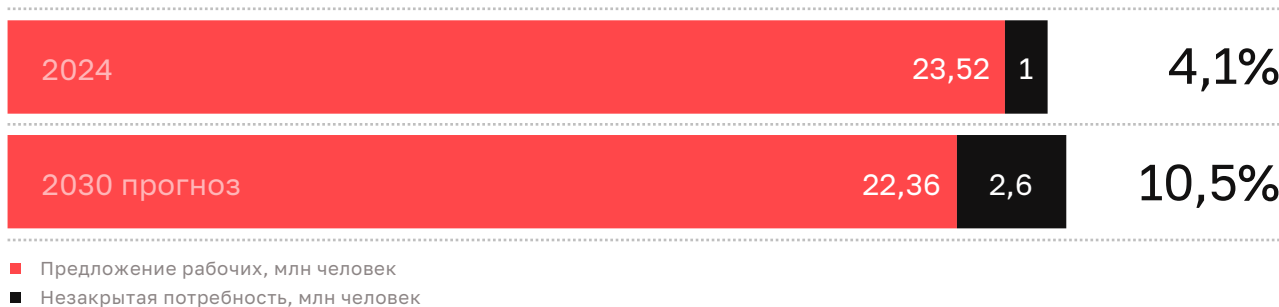
По прогнозу, к 2030 году незакрытая потребность в рабочих увеличится с 4,1% до 10,5% спроса. В абсолютном выражении разрыв вырастет с 1,00 до 2,61 млн человек. Даже дальнейший рост производительности труда, завершение пенсионной реформы и миграция не смогут полностью компенсировать сокращение предложения рабочих.

В 2024 году в экономике были заняты 23,52 млн рабочих при потребности в 24,52 млн. К 2030 году спрос достигнет 24,97 млн человек, а предложение сократится до 22,36 млн. Рост потребности сравнительно невелик — 0,45 млн человек. Главная причина увеличения разрыва — сокращение доступной численности рабочих на 1,16 млн.



Рисунок 1

Предложение и незакрытая потребность в рабочих.
Проценты справа — разрыв относительно спроса соответствующего года.



Уже 4,1% незакрытой потребности означают кадровые проблемы. При 95%-ной укомплектованности обычно еще можно поддерживать нормальную работу предприятия: недостающих сотрудников компенсируют сверхурочными и выходами в выходные дни. При 90%-ной укомплектованности таких мер, как правило, уже недостаточно. Нехватка людей ограничивает число смен, загрузку оборудования и выполнение заказов.

К 2030 году обеспеченность рабочими снизится до 89,5% спроса против 95,9% в 2024 году.

Таким образом, дефицит выходит за пределы нагрузки, которую предприятия привыкли компенсировать дополнительными усилиями действующего персонала. Подбор новых сотрудников остается необходимым, но его будет недостаточно без повышения выработки и изменения организации труда.

Демографические потери уже заложены в возрастной структуре населения.

Одновременно молодые поколения реже выбирают рабочие профессии, а транспорт, торговля и другие отрасли расширяют спрос на тот же кадровый ресурс. Производственным компаниям предстоит конкурировать за работников в условиях, когда общий резерв рабочей силы сокращается.

На следующих страницах показано, как складывается разрыв и какую часть проблемы способны смягчить пенсионная реформа, миграция и производительность.

Основной вывод для предприятий — рассчитывать на возвращение прежней доступности рабочих к концу десятилетия не приходится.

Из чего складывается разрыв к 2030 году

К 2030 году дефицит рабочих увеличится более чем в 2,5 раза — с 1 млн до 2,61 млн человек.



Главные причины — сокращение населения в основных рабочих возрастах и меньшая доля рабочих среди новых поколений. На диаграммах красным показано то, что усиливает дефицит, зеленым — то, что его сдерживает.



Рисунок 2
Причины дефицита в миллионах человек

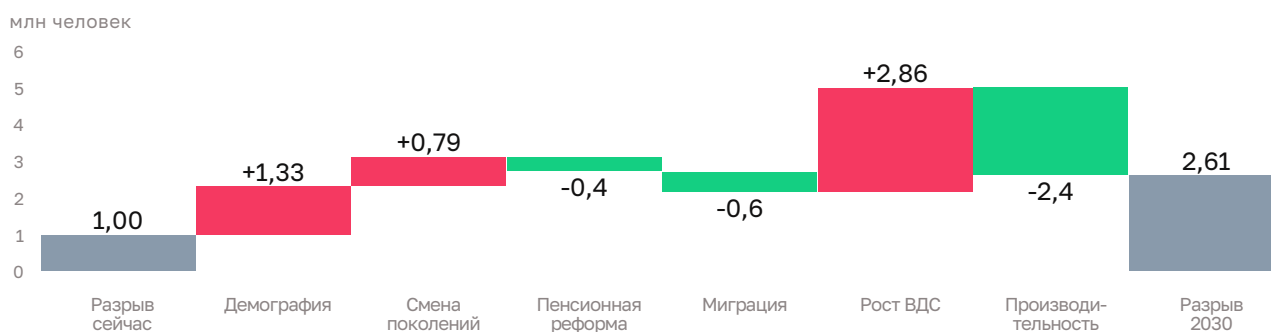
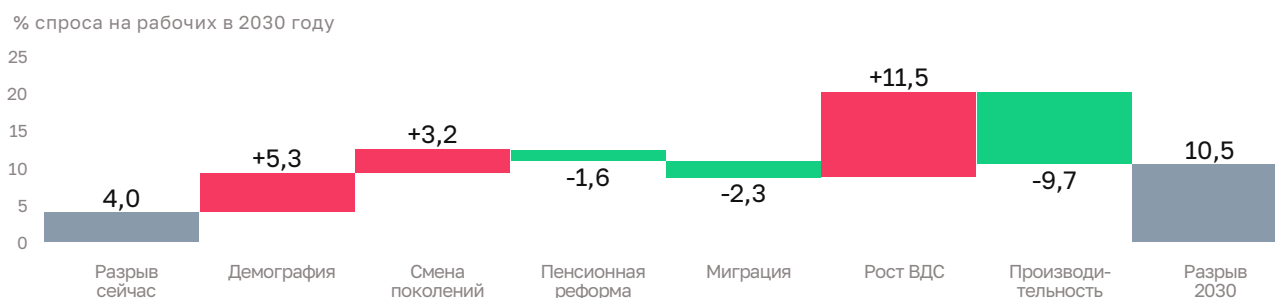


Рисунок 3
Причины роста дефицита в долях спроса 2030 года. Все значения приведены к одной базе



Демография добавляет 1,33 млн к разрыву, изменение профессионального состава поколений — еще 0,79 млн. Завершение пенсионной реформы удерживает около 0,39 млн рабочих, миграция сокращает дефицит еще на 0,56 млн. Рост отраслевой ВДС увеличивает потребность на 2,86 млн человек при неизменной производительности, а ее прогнозируемое повышение снимает 2,41 млн этой потребности.

Рост производительности компенсирует большую часть дополнительного спроса, связанного с расширением экономики. Но он не устраняет потери предложения. После всех компенсирующих факторов незакрытым остается примерно каждое десятое необходимое рабочее место.

Демография меняет численность основных рабочих возрастов

Сокращение населения в возрасте 30–39 лет сужает кадровый резерв предприятий.



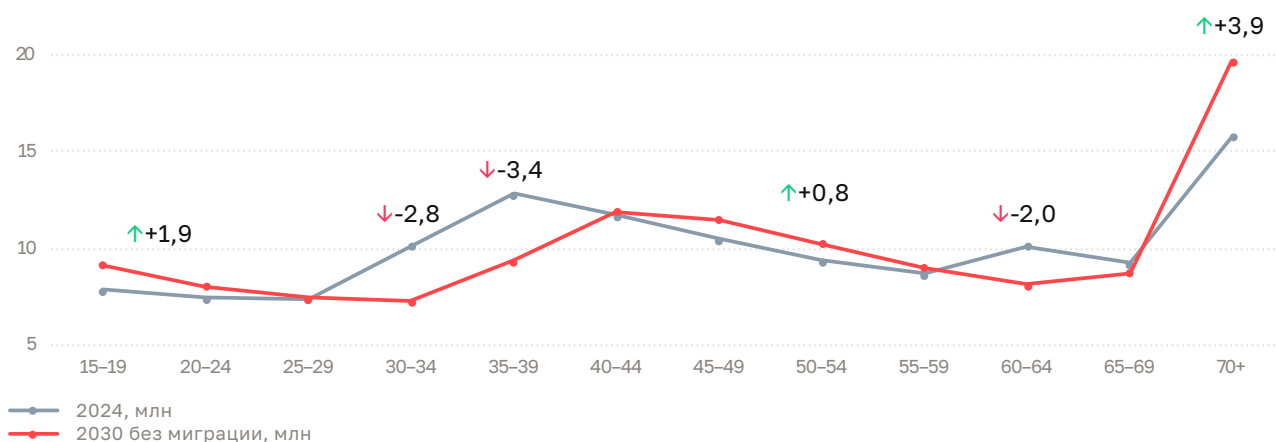
В 2024 году в России было 96,03 млн человек 15–64 лет; рабочие этого возраста составляли 22,93 млн, или 23,9%. Среди всех занятых доля рабочих была выше – 31,7%. Поэтому изменения населения на графике измеряются миллионами людей, а их влияние на число рабочих заметно меньше.

Самые большие потери приходятся на основные возраста высокой занятости. К 2030 году население 30–34 лет сокращается на 2,82 млн человек, 35–39 лет – на 3,41 млн. Вместе эти две группы теряют 6,23 млн человек. Группа 60–64 лет уменьшается еще на 2,03 млн. Это сокращение населения соответствующих возрастов, из которого предприятия набирают сотрудников.



Рисунок 4

Население по возрастным группам в 2024 году и расчет на 2030 год без миграции. Стрелки показывают изменение численности одной возрастной группы; группа 70+ шире остальных



Крупнейшая пятилетняя группа в 2024 году – 35–39 лет: 12,79 млн человек, в основном родившиеся в середине и второй половине 1980-х. Еще одна крупная волна – 60–64-летние, поколения конца 1950-х и начала 1960-х. За ними следуют менее многочисленные поколения. Переход этих волн в следующие возраста меняет численность доступных работников.

Малочисленность молодых взрослых связана со спадом рождаемости в 1990-е годы. Нижняя точка пришлась на 1999 год – около 1,215 млн родившихся. Затем рождаемость начала восстанавливаться, поэтому к 2030 году группы 15–24 лет увеличиваются.

Экономический кризис переходного периода и изменение репродуктивного поведения сформировали провал, который теперь проходит через рынок труда.

Прирост в остальных группах до 65 лет существенно меньше: около 1,30 млн в возрасте 15–19 лет, 0,63 млн в возрасте 20–24 лет, 1,02 млн в возрасте 45–49 лет и 0,85 млн в возрасте 50–54 лет. Даже вместе прибавка всех растущих групп 15–64 лет – 4,28 млн – не перекрывает потери групп 30–39 и 60–64 лет. Кроме того, значительная часть молодежи еще учится. Чистый демографический эффект уменьшает предложение рабочих на 1,33 млн человек.

Пенсионная реформа удерживает часть работников

Пенсионная реформа дает меньший прирост занятости, чем можно было бы ожидать от сдвига пенсионного возраста на пять лет.



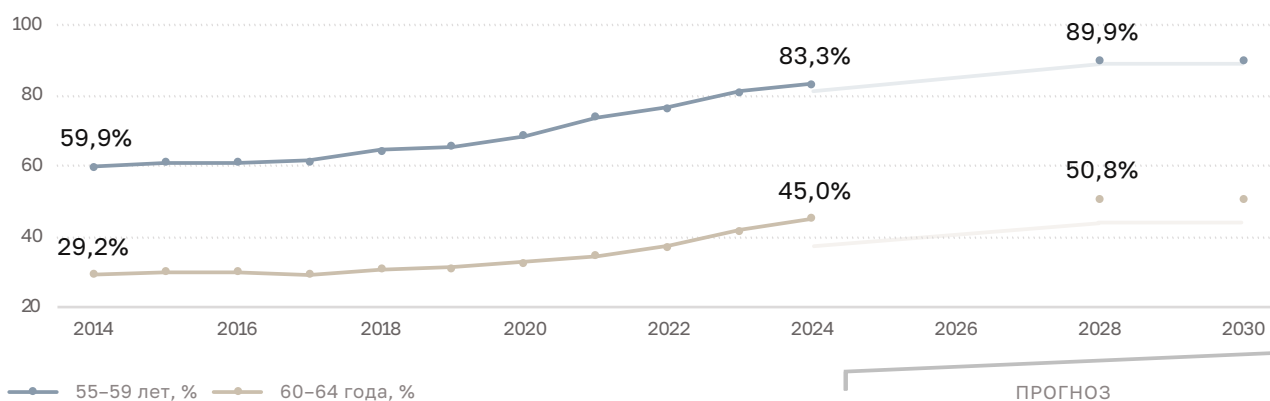
Еще до реформы пенсия для многих не обеспечивала безбедной старости, и люди продолжали работать после ее назначения. В 2014 году работали 59,9% людей 55–59 лет и 29,2% людей 60–64 лет. Значительная часть потенциального резерва уже была занята.



Рисунок 5

Занятость старших возрастных групп. Рост до завершения пенсионной реформы в 2028 году и сохранение достигнутого уровня в 2029–2030 годах

Доля занятых в соответствующей возрастной группе, %



Общеустановленный пенсионный возраст в 2024 году составлял 58 лет для женщин и 63 года для мужчин. В 2026 году он достигает 59 и 64 лет, а с 2028 года — 60 и 65 лет. К завершению перехода прогнозная доля занятых составляет 89,9% в группе 55–59 лет и 50,8% в группе 60–64 лет. После 2028 года она сохраняется на этом уровне.

Если бы все работали до пенсионного возраста и сразу после него прекращали работу, при равной численности мужчин и женщин реформа добавила бы около 50 процентных пунктов занятости в каждой группе: 55–59 и 60–64 лет. В действительности между 2014 и 2024 годами прибавка составила лишь 23,4 и 15,8 п.п. соответственно, причем это весь рост занятости, а не только эффект реформы.

Многие уже работали, поэтому повышение пенсионного возраста не превращает их в новых работников. Завершение реформы после 2024 года удерживает дополнительно около 0,39 млн рабочих. Оно смягчает дефицит, но не перекрывает демографические потери: одних только 60–64-летних к 2030 году становится на 2,03 млн меньше.

Реформа смягчает потери, но не устраняет их. Она удерживает на работе лишь часть старших возрастов и не воспроизводит численность уходящих поколений. После завершения перехода этот источник дополнительного предложения перестает расширяться автоматически. Сохранение сотрудников потребует подходящих условий труда, нагрузки и организации рабочих мест.

Миграция компенсирует часть сокращения предложения

В расчете миграция добавляет к 2030 году 0,56 млн рабочих.

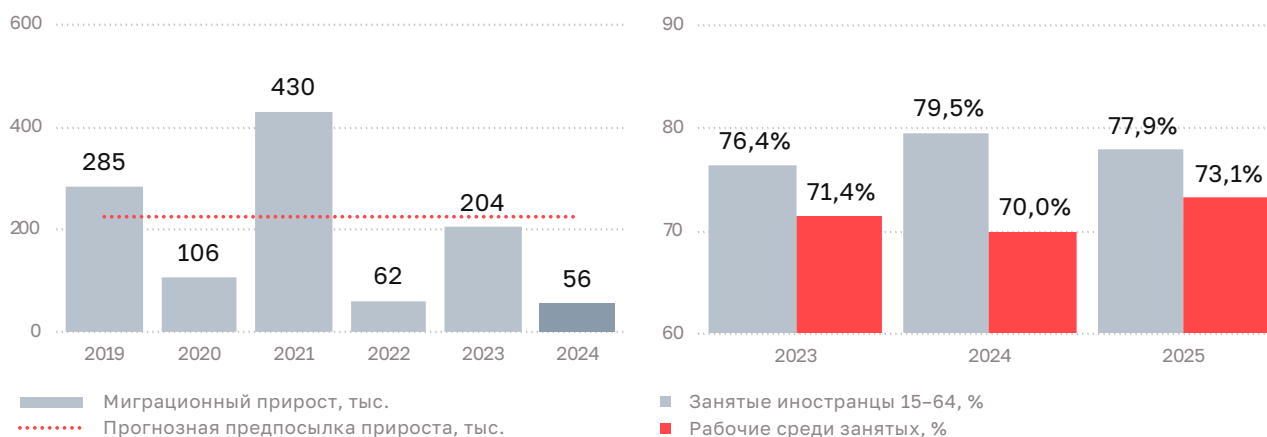


Это существенный приток, однако он лишь частично компенсирует потери, связанные с демографией и сменой профессионального состава поколений. Миграционный прирост населения не равен притоку рабочих: в него входят люди разных возрастов, не все трудоспособные заняты, а среди занятых не все относятся к рабочим профессиям.



Рисунок 6

Слева — учтенный миграционный прирост населения; пунктир — предпосылка 225 тыс. человек в год. Справа — показатели иностранных граждан в исследовании рабочей силы.



Для 2025–2030 годов приняты 1,35 млн человек суммарного чистого миграционного прироста, или около 225 тыс. в год. Из них около 75% придется на население в возрасте 15–64 лет. По объединенным микроданным исследования рабочей силы за 2023–2025 годы, заняты 78,0% иностранных граждан этого возраста, а к рабочим относятся 71,3% занятых. В результате из каждых 100 человек миграционного прироста в расчет предложения попадают примерно 42 рабочих.

Из 1,35 млн человек миграционного прироста около 1,01 млн приходятся на возраст 15–64 лет, 0,79 млн будут заняты и 0,56 млн — работать в рабочих профессиях.

Таким образом, миграция закрывает значимую часть разрыва, но не заменяет внутренний кадровый резерв.

Исторический поток неустойчив. В 2019–2023 годах учтенный прирост менялся примерно от 62 до 430 тыс. человек в год. В 2024 году он составил 568,5 тыс. В прогнозе на последующие годы принят более умеренный приток — около 225 тыс. человек ежегодно.

Даже при таком притоке миграция компенсирует немногим более четверти совокупных потерь от демографии и изменения профессионального состава поколений. Остальную часть предприятиям придется покрывать ростом производительности, удержанием сотрудников и конкуренцией за работников внутри страны.

Молодые поколения реже заняты рабочими профессиями

Возрастные группы отличаются не только размером, но и профессиональным составом.



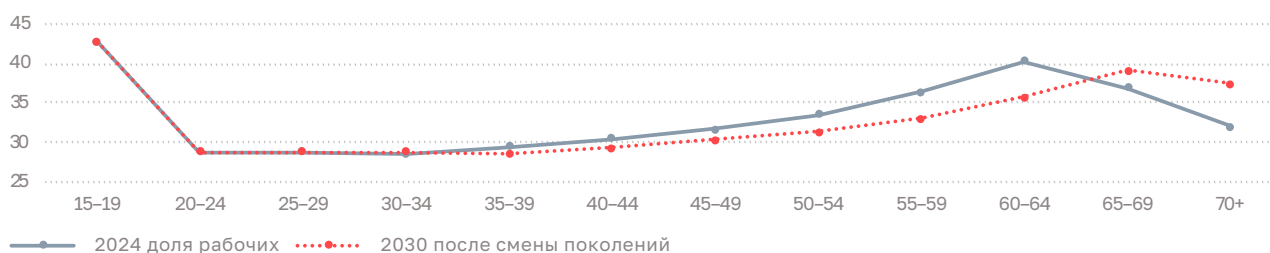
В 2024 году рабочие составляют 28,8% занятых 20–29 лет и 28,5% занятых 30–34 лет. Среди 50–59-летних их 34,9%, а среди 60–64-летних – 40,2%. Поэтому замещение старших работников молодыми не означает замещения того же числа рабочих.



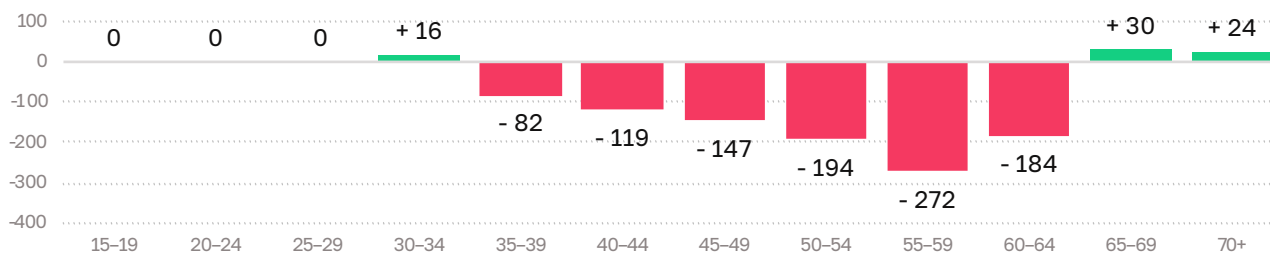
Рисунок 7

Вверху — доля рабочих по возрастам. Внизу — только эффект изменения этой доли при одинаковом населении и занятости 2030 года. Демографические потери в нижний график не входят

Доля рабочих среди занятых, %



Изменение числа рабочих только из-за доли профессий, тыс. человек



Молодые поколения, в которых доля рабочих ниже, постепенно замещают старшие поколения с более высокой долей рабочих. Это снижает долю рабочих даже там, где численность населения не падает. Например, к 2030 году население 50–54 лет увеличивается, но доля рабочих среди занятых этого возраста сокращается с 33,5% до 31,4%.

Сильнее всего профессиональная структура уменьшает число рабочих в группе 55–59 лет — на 272 тыс. человек. Далее следуют 50–54-летние (194 тыс.) и 60–64-летние (184 тыс.). Здесь сравниваются люди одного возраста при одной численности населения: разницу создает только доля рабочих профессий.

Таким образом, смена поколений ухудшает предложение двумя разными путями. Малочисленные поколения уменьшают резерв людей, а более низкая доля рабочих дополнительно уменьшает число тех, кто придет на производство, стройку или в ремонтные службы. Повышение рождаемости само по себе не решит вторую проблему: значение имеет и выбор профессии.

Зарплатное давление и рост производительности труда

Относительная оплата рабочих заметно выросла после 2021 года.



У квалифицированных рабочих она поднялась с 90,4% средней зарплаты исследованных работников до 101,0% в 2025 году, у операторов и водителей — с 92,5% до 100,8%.

На всем интервале 2015–2025 годов рост скромнее: обе группы начинали примерно с 97,5%. Поэтому данные поддерживают вывод об усилении давления последних лет, а не о непрерывном опережающем росте за десятилетие.

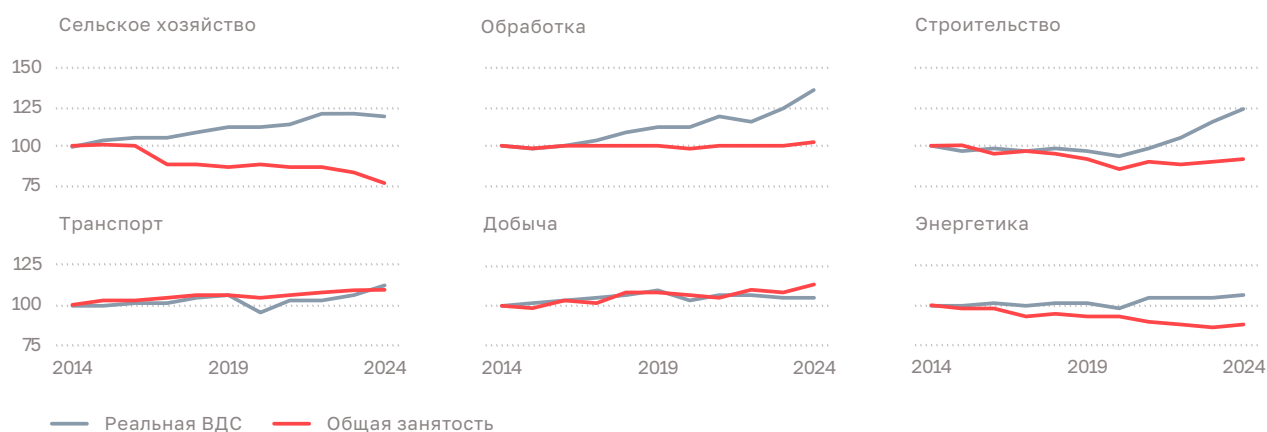


Рисунок 8
Зарплата рабочих относительно средней зарплаты работников в том же октябрьском исследовании Росстата

% средней зарплаты того же исследования



Рисунок 9
Реальная ВДС и общая занятость, 2014 = 100. Производительность — отношение этих индексов



Удорожание труда повышает экономический смысл механизации, автоматизации и изменения процессов. В обработке и строительстве ВДС росла быстрее занятости, в сельском хозяйстве ее рост сопровождался сокращением численности. В добыче и транспорте картина иная: единый темп производительности для всех отраслей был бы некорректен.

Дефицит людей и рост их стоимости усиливают стимулы повышать выработку. Автоматизация, механизация и пересмотр процессов позволяют выпускать больше продукции без пропорционального увеличения штата. Продолжение отраслевых тенденций производительности к 2030 году снимает потребность примерно в 2,41 млн дополнительных рабочих.

Транспорт и услуги усиливают конкуренцию за рабочих

Общий спрос на рабочих увеличится к 2030 году на 454 тыс. человек.



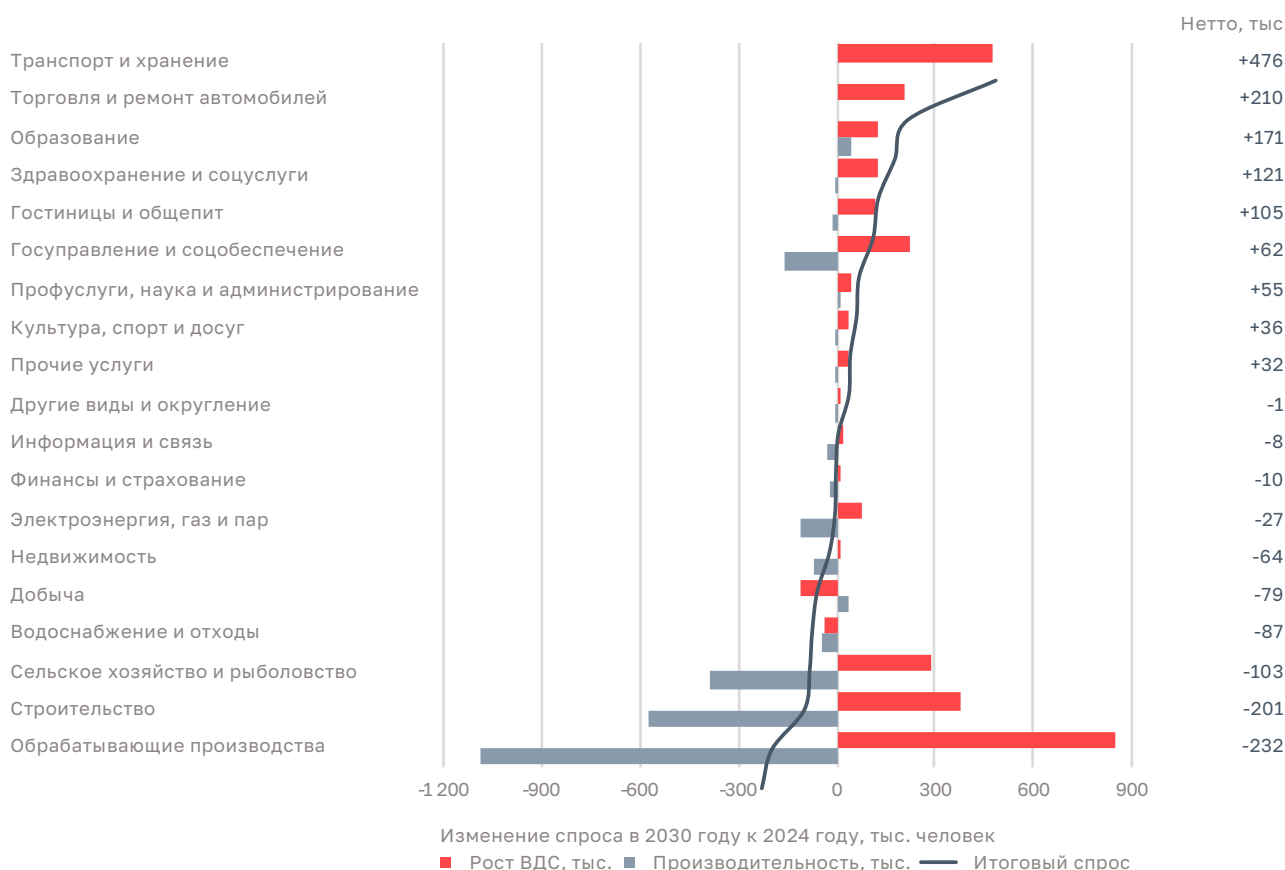
Но за этой небольшой прибавкой стоит крупное перераспределение между отраслями. В растущих по спросу отраслях потребность увеличивается на 1,27 млн рабочих, а в остальных сокращается на 0,81 млн.



Рисунок 10

Все отрасли по убыванию итогового изменения спроса.

Столбцы — вклады ВДС и производительности, синяя линия и числа справа — их сумма



Лидируют транспорт и хранение (+476 тыс.), торговля (+210 тыс.), образование (+171 тыс.) и здравоохранение (+121 тыс.). В обработке спрос уменьшается на 232 тыс., в строительстве — на 201 тыс., в сельском хозяйстве — на 103 тыс., в добыче — на 79 тыс. Спрос на рабочих смещается в сторону транспорта и услуг.

Для завода конкурентом за работника становится не только другой завод, но и склад, доставка или такси. Заказы Ozon и других маркетплейсов, курьерская работа и пассажирские перевозки расширяют набор альтернатив для сотрудников. Конкуренция идет за доход, удобство графика и условия труда; она заставляет производство повышать оплату и выработку.

Методы расчета и предпосылки

Мы сформировали балансовую модель спроса и предложения рабочих с базой 2024 года и горизонтом до 2030 года.

Рабочие определены как группы ОКЗ 7–9. Группа ОКЗ 6 — квалифицированные работники сельского хозяйства — не включена. Дефицит равен спросу за вычетом предложения, доля дефицита — отношению разрыва к спросу. Ориентиры 95% и 90% укомплектованности используются для управленческой интерпретации, а не как статистически установленные нормативы.

Исходная потребность и предложение



Занятость рабочих в 2024 году — 23,52 млн человек по данным Росстата. Незакрытая потребность оценена как 1,685 млн всех зарегистрированных вакансий на конец 2024 года, умноженные на долю рабочих профессий 59,1%. Доля получена из активных вакансий портала «Работа России» на 30.08.2026 с классификацией ОКЗ. Полученные 0,996 млн добавлены к занятости: спрос 2024 года составляет 24,516 млн. Профессиональная структура вакансий более позднего среза переносится на базовый год.

Демография и профессиональная структура



Население по возрастам на 01.01.2024 передвинуто на шесть лет с учетом возрастных коэффициентов смертности 2023 года. Миграция в данный сдвиг не включена и добавлена отдельно. Граница 15–64 года используется как постоянный аналитический диапазон, а не как меняющийся законодательно трудоспособный возраст. График населения дополнен возрастными 65–69 и 70+, поскольку часть этих людей продолжает работать.

Как рассчитаны доли рабочих по возрастам. Доля рабочих в возрастной группе переходит к следующей группе вместе с поколением: например, доля среди 35–39-летних в 2024 году через пять лет становится долей среди 40–44-летних. Для самых молодых групп, которые только входят в рабочий возраст, взяты доли 2024 года.

Чтобы между соседними группами не было резких скачков, доли для 40–44, 45–49, 50–54 и 55–59 лет сглажены: подобраны так, чтобы они менялись от группы к группе как можно плавнее (минимизация суммы квадратов вторых разностей). Доли для 35–39 и 60–64 лет при этом зафиксированы как опорные точки. Общая численность рабочих в укрупненных группах сохранена: 6,261 млн в возрасте 40–49 лет и 5,479 млн в возрасте 50–59 лет.

Эта возрастная разбивка получена расчетом и не опирается на новые статистические данные.

Почему эффект на рисунке 7 и на водопаде различается. На нижнем графике рисунка 7 население и занятость 2030 года взяты одинаковыми, меняются только доли рабочих. Так эффект возрастной структуры показан в чистом виде: минус 0,927 млн.

На водопаде тот же шаг равен 0,792 млн, потому что разложение устроено иначе. Сначала влияние демографии оценивается при единой средней доле рабочих для всех возрастов. Затем вводятся возрастные доли, и только после этого добавляется эффект реформы. Цифры отличаются, потому что каждый эффект измеряется относительно своей точки отсчета. Итоговый баланс в обоих случаях один и тот же.

Пенсионная реформа и миграция



Для возрастов 55–59 и 60–64 лет занятость оценена логистической регрессией на пенсионный возраст и безработицу за 2014–2024 годы, без 2020 года. Безработица зафиксирована на 2,5%. При возрасте выхода на пенсию 60 лет у женщин и 65 лет у мужчин получены 89,9% и 50,8% занятости. На графике эти уровни достигаются к 2028 году и затем сохраняются; это предпосылка траектории, а не наблюдение. Вклад реформы 0,390 млн — сравнение с сохранением пенсионного возраста 2024 года. Для 65–69 лет занятость принята 15%, для 70+ — 2,2%.

Чистый миграционный прирост 2025–2030 годов — 1,35 млн человек. Доля возраста 15–64 года принята равной 75%; занятость иностранных граждан 78,0% и доля рабочих среди занятых 71,3% рассчитаны с весами ОРС за 2023–2025 годы. Выборка — 5 082 иностранных гражданина, из них 4 875 в возрасте 15–64 лет. Гражданство служит приближением миграционного статуса; временные мигранты могут быть недоохвачены. Итог — 0,563 млн рабочих. В историческом миграционном ряду есть изменения территориального учета 2023 года и полноты регистрации 2024 года.

Методы расчета спроса и источники

Экономика и производительность



Принятые годовые темпы реального ВВП на 2025–2030 годы: 1,0%; 0,4%; 1,4%; 1,9%; 2,4%; 1,9%. До 2029 года источник — прогноз Минэкономразвития, на 2030 год — консенсус НИУ ВШЭ. Совокупный прирост к 2024 году — 9,3%. Компонентные доли отраслей взяты из прогноза Минэкономразвития на 2026–2028 годы; в 2029–2030 годах доли 2028 года фиксированы. Отраслевые доли нормированы к общей доле ВДС. Снижение доли чистых налогов дает прирост совокупной ВДС 11,0%.

Номинальные доли используются для распределения реальной траектории. Это расчетная отраслевая ВДС, не валовой выпуск и не отдельный официальный прогноз физического объема каждой отрасли. Историческая производительность рассчитана как индекс реальной ВДС, деленный на индекс занятости, за 2014–2024 годы. Годовые индексы ВДС приближены средними четырех квартальных индексов к соответствующему кварталу предыдущего года. Логарифм производительности объясняется только временем; регуляризация штрафует наклон, ее сила выбрана расширяющейся проверкой прогноза за 2018–2024 годы.

Все отрасли сведены в 19 групп. Профессиональная, научно-техническая и административная деятельность объединены; остаточная группа сохраняет другие виды и округление. Для раздела госуправления к исторической занятости в знаменателе производительности добавлена штатная численность военнослужащих: около 1 млн в 2014 году и среднегодовые значения далее. Эта поправка не увеличивает гражданское предложение рабочих. Занятость 2030 года равна занятости 2024 года, умноженной на индекс ВДС и деленной на индекс производительности. Доли рабочих по отраслям рассчитаны по ОРС 2024 года, откалиброваны к 23,52 млн и фиксированы в прогнозе. Начальные вакансии добавлены отдельно.

Интерпретация результатов



Водопад показывает последовательные вклады в один баланс; все проценты второго водопада делятся на спрос 2030 года — 24,970 млн. Поэтому его исходная точка равна 4,0%, а дефицит относительно спроса 2024 года — 4,1%. Отраслевая диаграмма показывает изменение потребности, а не фактические увольнения и межотраслевые переходы. Доставка и такси иллюстрируют конкуренцию за людей; отдельный поток работников в Ozon или такси не оценивался. Динамика зарплат и выработки поддерживает объяснение через дефицит и стоимость труда, но не устанавливает единственную причину роста производительности.

Зарплаты взяты из первичных октябрьских исследований Росстата 2015–2025 годов. Сравнение выполнено со средней зарплатой в том же исследовании: без малого бизнеса, финансов, госуправления и ряда других видов деятельности, по полностью отработавшим октябрь сотрудникам. Прогноз сохраняет одну траекторию спроса; численные результаты зависят от указанных предположений.

Основные источники



- Росстат — заработная плата по профессиям, бюллетени 2015–2025 годов
- Росстат — демографический прогноз и миграционные предположения
- Социальный фонд России — график повышения пенсионного возраста
- Работа России — открытые данные о вакансиях
- НИУ ВШЭ — консенсус 14–25 августа 2026 года
- Полные ссылки Минэкономразвития, ряды Росстата и ОРС — расчетный файл, лист «Источники»
- НИУ ВШЭ — занятость после выхода на пенсию и роль размера пенсий, 2017

Входит в ТОП-5

по динамике роста выручки
в стратегическом консалтинге
(RAEX, 2023-2025 гг)

1 место

в области управления персоналом
(RAEX, 2015-2025 гг)

Управленческий консалтинг

Стратегия и операционные модели

HR-системы
Производственные системы
Производственная безопасность
Системы работы с клиентами

Люди: оценка и развитие

Работаем на стыке

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ

20+

отраслей



250+

консультантов



85%

компаний из топ-списков РБК и Forbes



90%

лояльных клиентов



Григорий Финкельштейн

Старший партнер,
руководитель
направления
«HR-Консалтинг»

finkel@ecopsy.ru



Любовь Шокина

Директор по консалтингу,
руководитель практики
«Стратегия обеспечения
персоналом»

shokina@ecopsy.ru



Привлечение
персонала
и планирование
численности

[Подробнее](#)