Кадровый дефицит в Арктической зоне России: проблемы и пути решения (зарубежный опыт)

Бездудная Анна Герольдовна
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и инноваций, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, annaspbru@yandex.ru,

Кынев Степан Иванович
магистр, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, stefano@yandex.ru

В статье рассматривается зарубежный опыт преодоления кадрового дефицита в Арктической зоне на примере Норвегии, Канады, США (Аляска) и стран Северной Европы. Проведён сравнительный анализ иммиграционных программ, механизмов государственной поддержки, практик сотрудничества с коренными народами и образовательных инициатив. Выявлены ключевые факторы успешного удержания кадров, а также ограничения каждой из рассмотренных моделей. На основе проведённого анализа предлагаются рекомендации по адаптации наиболее перспективных зарубежных практик для российской Арктики с учётом специфики регионального законодательства, демографических тенденций и экономических приоритетов.
Ключевые слова: кадровый дефицит, Арктическая зона, зарубежный опыт, Норвегия, Канада, Аляска, иммиграционная политика, человеческий капитал, удержание кадров, северные регионы.

Арктическая зона России (АЗР) — один из стратегически важнейших макрорегионов страны, занимающий около 28% её территории и концентрирующий свыше 80% запасов природного газа, значительную долю нефтяных ресурсов, запасы редкоземельных металлов. Вместе с тем, по оценкам Министерства экономического развития Российской Федерации, к 2030 году кадровый дефицит в АЗР может достичь 70 тыс. специалистов. Данная проблема обусловлена совокупностью факторов: экстремальными климатическими условиями, высокой стоимостью жизни, недостаточно развитой социальной инфраструктурой и продолжающимся оттоком населения, который наблюдается с 1990-х годов.

Зарубежные приарктические государства — Норвегия, Канада, США и страны Северной Европы — сталкиваются с аналогичными вызовами, однако в разной степени и с разными исходными условиями. В совокупности в Арктической зоне семи зарубежных циркумполярных государств проживает около 2,1 млн человек — менее половины населения российской Арктики. Несмотря на меньший демографический масштаб, эти страны реализуют комплексные и хорошо задокументированные стратегии привлечения и удержания кадров. Их изучение представляет практический интерес для формирования обновлённой кадровой политики в российской Арктике.

Цель настоящей статьи — систематизировать зарубежный опыт преодоления кадрового дефицита в арктических регионах и разработать адаптированные рекомендации для российских условий.

1. Опыт Норвегии: государственные программы и развитие северных сообществ

Норвегия проводит последовательную политику «Высокого Севера» (High North), которая рассматривает Арктику как национальный стратегический приоритет. Основная цель — создание в Северной Норвегии «активных местных сообществ, где люди хотят жить и работать». Принципиальная особенность норвежской модели — вертикальная и горизонтальная интеграция мер: меры по привлечению кадров реализуются одновременно на федеральном, региональном, муниципальном и общинном уровнях.

Ключевым элементом является развитие инфраструктуры за счёт отраслевого сотрудничества. Показательный пример — город Хаммерфест (Finnmark), где нефтегазовые компании — в первую очередь Equinor — целенаправленно инвестируют в городскую и социальную инфраструктуру: жильё, дороги, учреждения культуры и досуга. Подобная модель государственно-частного партнёрства позволила превратить небольшой заполярный город в привлекательное место для квалифицированных специалистов. Параллельно в северных фюльке действуют специальные налоговые льготы: ставка подоходного налога в Северной Норвегии снижена на 3,5 процентных пункта по сравнению с остальной частью страны [1].

Важнейшую роль в кадровом обеспечении Арктики играет Университет Тромсё (UiT — The Arctic University of Norway) — крупнейший университет мира, расположенный за Северным полярным кругом. Его стратегия направлена на «привлечение, удержание и развитие талантливых исследователей и педагогов» с ориентацией на арктическую проблематику. Тесное взаимодействие между UiT, региональными властями и нефтегазовыми компаниями позволяет обеспечить соответствие образовательных программ актуальным потребностям рынка труда [2].

На межрегиональном уровне выделяется инициатива TalentNorth, объединяющая так называемый «Арктический шестиугольник» — консорциум муниципалитетов и агентств развития Северной Норвегии, Швеции и Финляндии. В рамках программы реализуются совместные маркетинговые кампании по продвижению северных территорий как привлекательного места жизни и работы, а также меры по поддержке мобильности специалистов внутри региона [7].

Среди ограничений норвежской модели следует отметить её высокую ресурсоёмкость: значительный объём инфраструктурных инвестиций финансируется за счёт доходов Нефтяного фонда Норвегии, что существенно сужает возможности непосредственного переноса практики в иные экономические контексты.

2. Канада: иммиграция как инструмент кадровой политики

Канадский подход к решению кадрового дефицита в Арктике отличается акцентом на иммиграционные механизмы. Северные территории страны — прежде всего Юкон, Северо-Западные территории и Нунавут — сталкиваются с «ограниченной инфраструктурой и сокращающимся населением», не способным самостоятельно обеспечить потребности экономики в рабочей силе [3].

Центральным инструментом канадской политики являются провинциальные и территориальные номинационные программы (Provincial/Territorial Nominee Programs). Программа Северо-Западных территорий (Northwest Territories Nominee Program, NTNP) ориентирована на отбор квалифицированных работников для заполнения критических кадровых пробелов в приоритетных отраслях: горнодобывающей промышленности, строительстве,

здравоохранении и образовании. В 2026 году федеральная квота по программе увеличена до 197 номинаций в год [4]. Аналогичные механизмы функционируют в Нунавуте, где предусмотрен поэтапный переход иммигрантов от разрешения на работу, выданного на основании оценки рынка труда (LMIA), к постоянному резидентству.

Принципиально важно, что Канада рассматривает иммиграцию в Арктике не только как экономическую меру, но и как элемент национальной безопасности. В официальных документах прямо указывается: «без стабильной рабочей силы и устойчивых сообществ способность Канады поддерживать постоянное присутствие в Арктике ослабевает» [3]. Такая постановка вопроса принципиально отличается от сугубо экономических обоснований, характерных для большинства других стран.

Вместе с тем опыт Канады наглядно демонстрирует ключевую проблему, общую для всех арктических регионов: привлечение кадров значительно проще, чем их удержание. Статистика фиксирует существенно более низкие показатели retention в небольших северных сообществах по сравнению с крупными городскими центрами [3]. Многие иммигранты первоначально используют арктические территории как «трамплин» для дальнейшего переезда в более комфортные регионы страны, что фактически нивелирует демографический эффект от иммиграционных программ.

3. США (Аляска): высокая оплата труда и привлечение нерезидентов

Аляска представляет специфическую модель кадрового обеспечения, в основе которой лежит финансовый стимул. По данным Департамента труда Аляски, в 2024 году почти 23% рабочих мест в штате занимали нерезиденты, заработавшие в совокупности около 3,8 млрд долларов США — порядка 17% от общего фонда заработной платы [5]. В нефтегазовом секторе Анкориджа вакантность рабочих мест по итогам четвёртого квартала 2024 года достигала 4,2%, что косвенно свидетельствует о хроническом дефиците кадров.

Главным инструментом привлечения работников остаётся высокая оплата труда: работодатели в нефтегазовой отрасли Аляски предлагают заработную плату на 15–25% выше, чем сопоставимые позиции в Хьюстоне (Техас). Дополнительным стимулом служит программа постоянного дивиденда (Permanent Fund Dividend), предусматривающая ежегодные выплаты каждому постоянному жителю Аляски из доходов Постоянного фонда штата.

Однако существенная зависимость от нерезидентной рабочей силы порождает структурную уязвимость. Канадские исследователи метко формулируют суть проблемы: «временная рабочая сила не строит устойчивых сообществ. Долгосрочное поселение — вот что в действительности имеет значение» [3]. Работники, приезжающие вахтовым методом, тратят заработанные средства преимущественно за пределами Аляски, не инвестируют в местную недвижимость и не участвуют в общественной жизни северных сообществ.

Реализация масштабного проекта Alaska LNG, предполагающего создание 12 тыс. строительных рабочих мест, потребовала разработки системных решений: соглашений с профсоюзами о приоритетном найме местных жителей и коренных народов, а также инициатив по профессиональному обучению [5]. Данный опыт свидетельствует о том, что даже при наличии финансовых стимулов крупные арктические проекты нуждаются в комплексной кадровой политике, включающей компонент подготовки местных специалистов.

4. Опыт Северной Европы: межрегиональное сотрудничество и роль университетов

Страны Северной Европы — Швеция, Финляндия и Норвегия — демонстрируют наиболее развитую модель межрегионального сотрудничества в сфере кадрового обеспечения Арктики. Северные районы этих государств, относящиеся к категории Северных малонаселённых территорий (Northern Sparsely Populated Areas, NSPA), объединяет схожий комплекс проблем: демографическое старение, отток молодёжи в южные города и хроническая нехватка специалистов как с высшим, так и со средним профессиональным образованием [7].

Инициатива TalentNorth — наиболее показательный пример институционализированного трансграничного взаимодействия. Программа объединяет муниципалитеты и региональные агентства Северной Норвегии, Швеции и Финляндии в рамках консорциума «Arctic Six». Ключевые инструменты: совместный маркетинг Севера как привлекательного места для жизни и карьеры, кросс-граничные кампании по найму специалистов и программы поддержки мобильности внутри региона [7]. Завершающая фаза проекта ориентирована на формирование устойчивого регионального бренда работодателя, сопоставимого по привлекательности с крупными городскими агломерациями.

Особого внимания заслуживает роль университетов как акторов кадровой политики. Исследования убедительно показывают, что «университеты играют решающую роль в смягчении кадровых проблем, привлекая, удерживая и интегрируя молодые таланты в арктическую рабочую силу» [2]. В Финляндии и Норвегии разработаны специализированные механизмы поддержки трудоустройства иностранных выпускников в регионе: консультационные услуги, налоговые стимулы для работодателей, нанимающих международных специалистов, а также ускоренное признание иностранных квалификаций. Данные практики формируют устойчивый канал конвертации студенческой миграции в долгосрочное профессиональное присутствие в Арктике.

5. Сравнительный анализ и возможности адаптации для России

Систематизация рассмотренных моделей позволяет выделить несколько сквозных закономерностей. Во-первых, наиболее устойчивые результаты достигаются там, где кадровая политика сопряжена с развитием местных сообществ, а не ограничивается финансовыми стимулами. Во-вторых, удержание кадров принципиально важнее их первоначального привлечения: именно высокие показатели текучести обесценивают инвестиции в рекрутмент. В-третьих, наиболее успешные модели предполагают активное участие не только государства, но и бизнеса, университетов и местных сообществ — в том числе коренных народов.

На основе сравнительного анализа можно предложить следующие направления адаптации зарубежного опыта для российской Арктики.

Первое направление — модернизация иммиграционной политики. Канадский опыт номинационных программ может быть адаптирован через введение целевых квот и ускоренных процедур для специалистов из стран СНГ и государств дружественной ориентации, готовых к работе в арктических условиях. Приоритетными отраслями для такого привлечения следует считать горнодобывающую промышленность, строительство, медицину и образование.

Второе направление — расширение и усиление системы государственной поддержки северных сообществ. Норвежская модель предполагает, что «северные надбавки» и жилищные программы — необходимое, но недостаточное условие. Критически важны качество дошкольного и школьного образования, доступность медицинской помощи специализированного уровня, развитие культурно-досуговой и спортивной инфраструктуры. Без этих условий ни финансовые стимулы, ни иммиграционные программы не обеспечат долгосрочного закрепления кадров.

Третье направление — развитие университетского потенциала арктических регионов. Опыт UiT и финских университетов свидетельствует о том, что высшие учебные заведения, расположенные в арктических регионах, способны стать центрами притяжения кадров при условии достаточного финансирования, интеграции с работодателями и формирования программ целевого трудоустройства выпускников в регионе. Для российской Арктики актуально развитие опорных университетов с арктической специализацией — по образцу Северного (Арктического) федерального университета в Архангельске.

Четвёртое направление — формирование механизмов межрегионального и международного сотрудничества. Опыт TalentNorth демонстрирует продуктивность совместного маркетинга арктических территорий. В условиях текущих геополитических ограничений формат трансграничного сотрудничества может быть реализован в рамках Арктического совета в тех направлениях, где взаимодействие сохраняется, а также через двусторонние соглашения с государствами-партнёрами.

Пятое направление — системная работа с коренными народами. Канадский опыт Нунавута и аляскинские соглашения с коренными народами о приоритетном трудоустройстве показывают, что вовлечение местных сообществ в экономическую жизнь региона одновременно решает задачи кадрового обеспечения и обеспечивает социальную устойчивость. Для России это означает дальнейшее развитие механизмов квотирования рабочих мест для коренных малочисленных народов Севера и создание программ их профессиональной подготовки к работе в современных добывающих отраслях.

Заключение

Зарубежные приарктические государства накопили богатый и разнообразный опыт преодоления кадрового дефицита. Норвегия делает ставку на комплексную государственную поддержку и развитие северных сообществ; Канада — на иммиграционные механизмы, рассматриваемые через призму национальной безопасности; Аляска — на высокую оплату труда при сохраняющейся структурной уязвимости, связанной с преобладанием временной рабочей силы; страны Северной Европы — на трансграничное сотрудничество и университетскую подготовку кадров. Каждая из этих моделей имеет как сильные стороны, так и существенные ограничения.

Ни одна из рассмотренных моделей не может быть механически перенесена на российскую почву в силу различий в правовой системе, масштабах территорий, экономических условиях и культурных традициях. Вместе с тем системный анализ и целенаправленная адаптация наиболее результативных практик способны существенно повысить эффективность кадровой политики в российской Арктике. Ключевым условием успеха является переход от монетарных стимулов к комплексным мерам, обеспечивающим качество жизни и социальную привлекательность арктических территорий для долгосрочного проживания и профессиональной деятельности.

Литература

1. Милаева Т. В. Подходы к управлению человеческими ресурсами в Арктической зоне России и приполярных странах Европы // Экономические науки. — 2024. — № 4. — С. 26–34.

2. Norway's experience in attracting human resources to the Arctic region // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. — 2020. — Vol. 554. — No.

1. — URL: https://doi.org/10.1088/1755-1315/554/1/012015 (дата обращения: 23.06.2026).
3. Canada's Arctic security depends on more than defence — here's how immigration could help [Электронный ресурс] // The Conversation. — 2026. — URL: https://theconversation.com (дата обращения: 23.06.2026).
4. Northwest Territories Nominee Program (NTNP) 2026 [Электронный ресурс] // Government of Northwest Territories. — 2026. — URL: https://www.gov.nt.ca (дата обращения: 23.06.2026).
5. Alaska Department of Labor and Workforce Development. Alaska Economic Trends. — 2026. — February issue. — URL: https://live.laborstats.alaska.gov/trends (дата обращения: 23.06.2026).
6. Nunavut Immigration 2026 [Электронный ресурс] // Go Far Global. — 2026. — URL: https://www.gofarglobal.com (дата обращения: 23.06.2026).
7. TalentNorth: Attracting talents to the North for a greener future [Электронный ресурс] // The Arctic Six. — 2026. — URL: https://www.arcticsix.org (дата обращения: 23.06.2026).
8. Norway's High North Policy [Электронный ресурс] // Government of Norway. — 2026. — URL: https://www.regjeringen.no (дата обращения: 23.06.2026).

Personnel shortage in the Russian arctic zone: problems and solutions (foreign experience)

Bezdudnaya A.G., Kynev S.I.
Saint Petersburg, Russian Federation

JEL classification: H87, F02, F15, F29, F40, F42, F49

The article examines foreign experience in overcoming the personnel shortage in the Arctic zone using the examples of Norway, Canada, the USA (Alaska) and the Nordic countries. A comparative analysis of immigration programs, state support mechanisms, indigenous peoples cooperation practices and educational initiatives is conducted. Key factors of successful workforce retention and limitations of each model are identified. Based on the analysis, recommendations are proposed for adapting the most promising foreign practices for the Russian Arctic, taking into account regional legislation, demographic trends and economic priorities.

Keywords: personnel shortage, Arctic zone, foreign experience, Norway, Canada, Alaska, immigration policy, human capital, workforce retention, northern regions.

References

1. Milaeva T. V. Approaches to human resource management in the Russian Arctic zone and European circumpolar countries // Economic Sciences. — 2024. — No. 4. — P. 26–34.
2. Norway's experience in attracting human resources to the Arctic region // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. — 2020. — Vol. 554. — No. 1. — URL: https://doi.org/10.1088/1755-1315/554/1/012015 (accessed: 23.06.2026).
3. Canada's Arctic security depends on more than defence — here's how immigration could help [Electronic resource] // The Conversation. — 2026. — URL: https://theconversation.com (accessed: 23.06.2026).
4. Northwest Territories Nominee Program (NTNP) 2026 [Electronic resource] // Government of Northwest Territories. — 2026. — URL: https://www.gov.nt.ca (accessed: 23.06.2026).
5. Alaska Department of Labor and Workforce Development. Alaska Economic Trends. — 2026. — February issue. — URL: https://live.laborstats.alaska.gov/trends (accessed: 23.06.2026).
6. Nunavut Immigration 2026 [Electronic resource] // Go Far Global. — 2026. — URL: https://www.gofarglobal.com (accessed: 23.06.2026).
7. TalentNorth: Attracting talents to the North for a greener future [Electronic resource] // The Arctic Six. — 2026. — URL: https://www.arcticsix.org (accessed: 23.06.2026).
8. Norway's High North Policy [Electronic resource] // Government of Norway. — 2026. — URL: https://www.regjeringen.no (accessed: 23.06.2026).