

Мантрова Александра Вячеславовна

старший преподаватель

Булгакова Полина Александровна

студентка

ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта»

г. Москва

**МЕХАНИЗМЫ УДЕРЖАНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ
В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ: ПРОГРАММА «ВОЗВРАЩЕНИЕ
В РЕГИОН» (НА ПРИМЕРЕ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА)**

Аннотация: в статье анализируются проблемы и причины переезда молодых специалистов из малых городов в крупные центры. На примере предложенной программы для одного из крупного российского банка «Возвращение в регион» предлагается модель удержания кадров, основанная на отсроченном трудоустройстве и привязке к родному городу. Выявлены основные препятствия: нехватка карьерных перспектив, слабая адаптация удалённых форматов для массовых позиций и низкая самоорганизация студентов. Предложены пути совершенствования региональной кадровой политики.

Ключевые слова: региональная экономика, миграция молодежи, кадровая политика, банковский сектор, малые города.

Вопросы улучшения демографии поднимаются на всех уровнях власти в нашей стране. Ведь население это один из ключевых факторов экономики, это и потребители продукции и услуг, и поставщик трудовых ресурсов для всех отраслей. Помимо численности, особенно важным является плотность населения, которая из-за географических, климатических и экономических условий, неравномерна в стране. К тому же ситуация усугубляется внутренней миграцией населения, например, с северных районов в южные.

Для региональной экономики России одной из проблем остается отток молодых специалистов в крупные центры (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Ека-

теринбург, Новосибирск) [5, с. 1]. Согласно данным ВЦИОМ, долгосрочный миграционный отток из малых и средних городов среди возрастной группы 18–24 года достигает критических значений [2, с. 1].

Это создает кадровый дефицит в ключевых отраслях сферы услуг, включая банковский сектор, где массовые позиции (кол-центры, клиентский сервис, доставка) критически зависят от локального присутствия персонала. Проблема возникает с тем учетом, что студенты региональных вузов, получая опыт работы во время учебы, после выпуска стремятся уехать в крупные города, где для них открываются более широкие и глубокие карьерные перспективы.

Основой служит теория человеческого капитала Гэри Беккера – это экономическая концепция, которая рассматривает знания, навыки, способности и мотивацию человека как вид капитала, который можно инвестировать и который способен приносить отдачу. Согласно этой теории, инвестиции в образование, профессиональную подготовку и здоровье повышают производительность труда и будущие доходы индивида [3, с. 28].

Поэтому молодые люди рассматривают крупные города как источники восполнения ценных вложений в свое образование. Подтверждением этому является рост числа населения крупных городов за последние годы. К тому же прогнозы ВЦИОМ с 1950 по 2030 год говорят о том, что население в малых городах и регионах может сократиться на 36%, а в городах с населением свыше полумиллиона человек – вырасти на 25% [2, с. 1]. Среди факторов, способствующих оттоку молодежи, выделяются: нехватка рабочих мест либо ограниченный выбор рабочих мест, отсутствие возможностей для непрерывного образования, медленное продвижение по карьерной лестнице, слабая социальная инфраструктура, дефицит досуга и неимение благоприятных перспектив.

В этой связи перед работодателями стоит острый вопрос об удержании молодых кадров в своих организациях и предприятиях. Особенно сильно эта проблема проявляется в крупных компаниях с богатой филиальной сетью. Когда молодой специалист устраивается на работу в один из региональных филиалов,

а затем активно стремится перейти в головной офис, расположенный в крупном городе.

Одной из таких компаний является АО «АЛЬФА-БАНК», крупнейший частный банк в России, основанный в 1990 году. Банк предоставляет широкий спектр финансовых услуг для физических и юридических лиц, включая банковские карты, кредиты, депозиты, инвестиционные продукты и цифровые сервисы.

По данным на 2026 год, у банка насчитывается свыше 800 офисов, главный из которых находится в Москве. Благодаря использованию технологий интеграции цифрового и физического пространств, банк осуществляет доставку в 30000 населенных пунктов на территории нашей страны [1, с. 1].

Для региональных отделений банка нами разработана программа «Возвращение в регион». Программа нацелена на привлечение и удержание молодых специалистов для замещения массовых вакансий (кол-центр, клиентский сервис, доставка) в малых городах. Чаще всего на такие позиции идут студенты колледжей или вузов.

Анализ текущей ситуации выявил некую закономерность:

- студенты региональных вузов охотно работают в банке во время учебы, получая опыт и доход;
- после выпуска большинство уезжает в крупные города, используя опыт как «билет в большую жизнь»;
- региональные отделения остаются без подготовленных кадров, вынуждены постоянно нанимать и обучать новых сотрудников.

Барьеры удержания, выявленные в ходе анализа:

- карьерный рост в малых городах ограничен;
- гибкий график возможен не везде;
- удаленная работа требует высокой самоорганизации, а студенты могут отвлекаться.

Логика программы – смена ориентиров с «уезжай на стажировку в большой город» на «учись сейчас – работай потом дома». Программа не пытается

удержать студента в регионе любой ценой, а предлагает альтернативный вариант с гарантированным местом после выпуска.

Этапы программы.

1. Отклик на вакансии, либо клиент и участник программ банка.

На это этапе он уже входит в эту систему.

2. Получение предложения.

Здесь может быть два пути развития: вариант А – работа в крупном городе (стандартный сценарий); вариант В – работа в родном городе через базу данных. В это случае работает осознанный выбор.

3. Включение в программу.

На данном моменте начинаются интервью с отделом HR, бронирование желаемой вакансии в родном городе. После этого у студента формируется ощущение «отложенного» трудового договора.

Если студент согласился на данное предложение ему необходимо принять условия: учеба «на отлично», отработка 6 месяцев (массовые вакансии) перед вступлением на желаемую должность.

Далее создание общего чата с наставником, который курирует студента на протяжении всего обучения. Здесь проявляется социальная поддержка, за счет чего снижается тревожность и неуверенность.

4. Выпуск из вуза или колледжа, переезд обратно в родной город и трудоустройство по программе.

5. Удержание за счет привязки к родному городу.

Молодежь находится рядом с семьей, друзья, в привычной для себя среде.

Даже если студент выбирает вариант А (работа в крупном городе), его данные остаются в клиентской базе банка. Банк не теряет контакт и может предложить данную программу через 1–2 года, когда эффект от «большого города» снизится, а тоска по дому усилится.

Программа «Возвращение в регион» представляет собой пример решения проблемы оттока молодых специалистов, которое:

– не требует масштабных бюджетных вложений;

- работает в рамках существующей инфраструктуры;
- использует естественную привязку человека к родному городу;

Ограничением исследования выступает отсутствие данных о фактическом проценте возврата участников программы, так как она только лишь предлагается и находится на стадии развития.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на:

- количественную оценку эффективности программы;
- сравнительный анализ с альтернативными инструментами;
- изучение факторов, усиливающих или ослабляющих «эффект привязки к малой родине».

Внедрение и тиражирование данной программы на предприятия из аналогичных или иных отраслей позволят получить опыт работы, при этом мотивируя на получение образования, создать и предложить гарантированные рабочие места в родных для молодых специалистов населенных пунктах, что, несомненно, позволит снизить отток из малых городов.

Список литературы

1. Альфа-Банк: официальный сайт. – URL: <https://alfabank.ru> (дата обращения: 18.04.2026).
2. ВЦИОМ. Доклад о состоянии малых городов России. – М., 2025. – URL: <https://expert.ru/news/vtsiom-predupredil-ob-ugroze-malym-gorodam-rossii-iz-za-otтока-naseleniya/> (дата обращения: 18.04.2026)
3. Мозговых А.В. Теория человеческого капитала Г. Беккера / А.В. Мозговых // Журнал прикладных исследований. – 2018. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-chelovecheskogo-kapitala-g-bekkera> (дата обращения: 18.04.2026).
4. Нестеренко В.С. Brain drain: социальные причины и экономические последствия / В.С. Нестеренко // Наука, образование и культура. – 2018. – № 7 (31). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/brain-drain-sotsialnye-prichiny-i-ekonomicheskie-posledstviya> (дата обращения: 18.04.2026).

5. «Не видно будущего»: эксперты назвали причины оттока населения из Югры. – 2026. – URL: <https://fedpress.ru/article/3433601> (дата обращения: 18.04.2026).