

Склады ищут людей: как кадровый дефицит меняет логистическую инфраструктуру

Рынок складской недвижимости уже несколько лет находится под влиянием кадрового фактора. Логистика, транспорт и складские операции остаются одним из сегментов экономики, где по-прежнему требуется значительное количество персонала. Поэтому любые изменения на рынке труда напрямую отражаются не только на операционной модели складских комплексов, но и на их архитектуре, географии строительства и уровне автоматизации.

Колонка Натальи Колесниковой, директора направления «Индустриальный аутсорсинг» Ancor.



Ancor

Сегодня именно кадровый фактор становится одним из ключевых драйверов трансформации складской инфраструктуры — от роста зарплат и изменения моделей занятости до внедрения роботизации и цифровых систем управления.

По наблюдениям наших экспертов, специализирующихся на подборе и управлении производственным и логистическим персоналом, рынок складской логистики постепенно перестраивается: компании начинают проектировать инфраструктуру не только исходя из транспортной доступности и стоимости земли, но и из наличия рабочей силы.

Дефицит сохраняется

Несмотря на некоторое охлаждение рынка труда в 2025 году, дефицит рабочих специальностей по-прежнему остается системным. По данным рынка труда, около 30% всех вакансий приходится на рабочие профессии, а логистика Рынок складской недвижимости уже несколько лет находится под влиянием кадрового фактора. Логистика, транспорт и складские операции остаются одним из сегментов экономики, где по-прежнему требуется значительное количество персонала. Поэтому любые изменения на рынке труда напрямую отражаются не только на операционной модели складских комплексов, но и на их архитектуре, географии строительства и уровне автоматизации. и транспорт формируют еще около 12,5% спроса.

Складской персонал входит в число наиболее дефицитных категорий вместе с водителями, операторами оборудования и строителями. При этом проблема носит скорее структурный характер: нехватка кадров выражена неравномерно по регионам и специальностям.

Частично это связано с демографией. На рынок труда выходит малочисленное поколение людей, родившихся в 1990-е годы, тогда как значительная часть опытных рабочих сотрудников постепенно приближается к пенсионному возрасту. Дополнительное влияние оказывает и миграционная политика. Сокращение притока трудовых мигрантов усиливает конкуренцию работодателей за локальных сотрудников.

По нашим оценкам, именно логистические и складские компании сегодня оказываются в числе наиболее активных работодателей на рынке массового персонала, поскольку стабильность их операционной деятельности напрямую зависит от наличия людей на линейных позициях.

Рост Е-ком ускоряет строительство складов

На кадровую ситуацию в логистике влияет еще одно важное обстоятельство: стремительное развитие электронной коммерции. В последние годы этот рынок

продолжает демонстрировать двузначные темпы роста. Онлайн-торговля активно расширяется, что приводит к масштабному строительству распределительных центров, складов и городских логистических хабов. Каждый новый складской объект требует сотни сотрудников — от комплектовщиков и операторов техники до специалистов по управлению складскими процессами.

Таким образом, рост е-ком фактически усиливает кадровый дефицит. Инфраструктура складов растет быстрее, чем рынок труда успевает обеспечивать ее персоналом. Так что многие логистические компании сегодня вынуждены учитывать доступность рабочей силы уже на стадии планирования новых складских проектов.



СРЕ

Зарплатная гонка замедляется

В 2022–2024 годах рынок труда пережил период резкого роста зарплат рабочих профессий. Однако к 2025 году динамика стала более умеренной. Согласно исследованию Ансог, реальный рост зарплат рабочих составил около 5–7%, что примерно соответствует уровню инфляции. Рынок постепенно выходит из периода так называемой «зарплатной гонки».

При этом дифференциация сохраняется:

- наиболее быстрый рост оплаты наблюдается в логистике, транспорте и производстве;
- быстрее растут зарплаты неквалифицированных рабочих;
- в наиболее дефицитных профессиях индексация может достигать 15–20%.

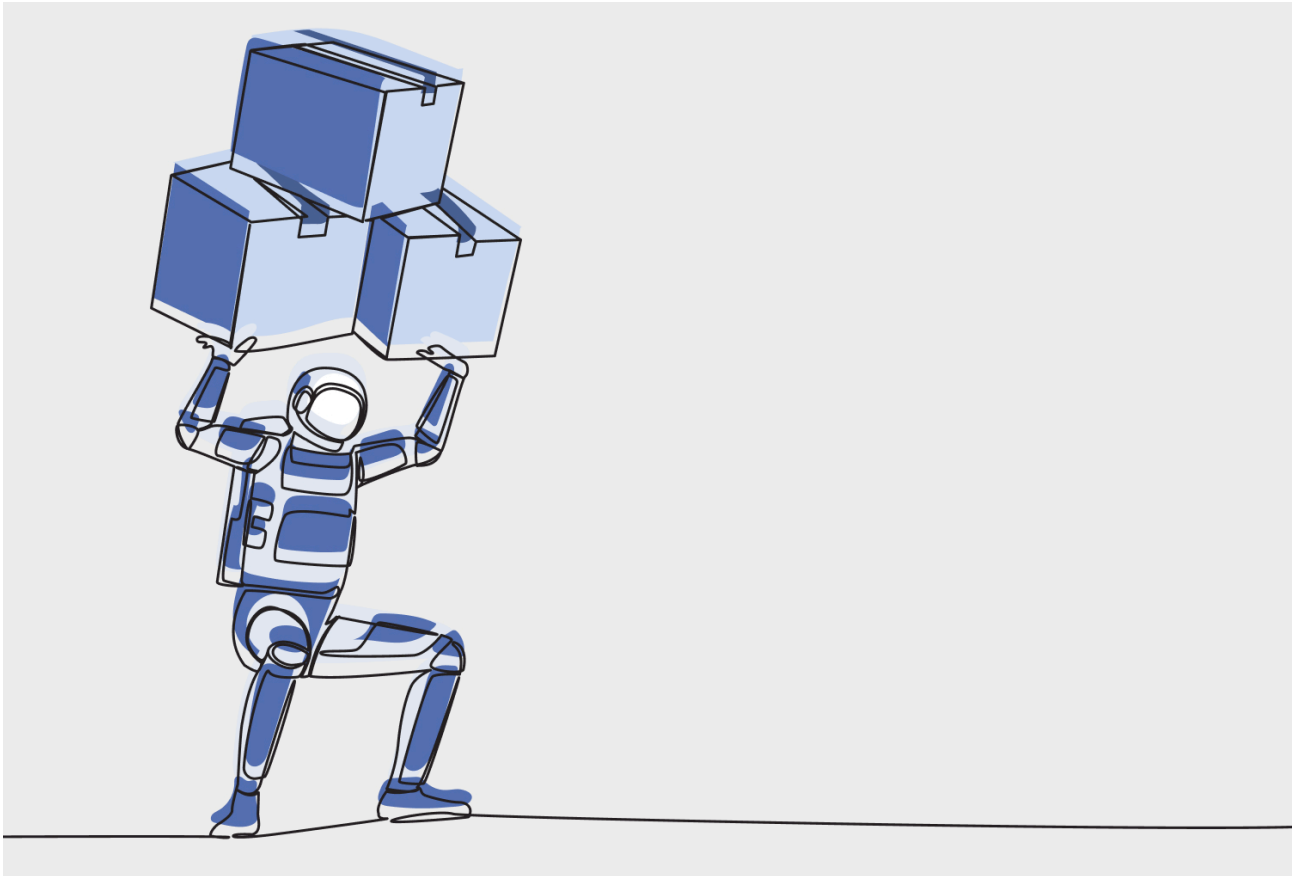
В среднем доход рабочих специальностей уже достиг около 136 тыс. рублей, а отдельные категории специалистов — операторов оборудования или высококвалифицированных рабочих — могут зарабатывать 180–190 тыс. рублей и выше. Таким образом, рынок постепенно переходит к более рациональной модели: компании повышают оплату точно, исходя из критичности конкретных ролей.

Гибкость занятости — новый стандарт

Сегодня работодатели все чаще вынуждены адаптироваться к ожиданиям сотрудников. Ведь кадровый дефицит заставляет компании пересматривать не только уровень оплаты, но и подходы к организации труда. Речь идет прежде всего о гибких режимах работы. Компаниям приходится использовать более разнообразные модели занятости: сменные графики с возможностью выбора, привлечение людей на подработку через платформенные решения, а также различные форматы частичной занятости.

Это связано и с изменением структуры рабочей силы. На рынок труда постепенно выходит поколение зумеров, для которого важным фактором становится баланс между работой и личной жизнью. В результате работодатели начинают учитывать запросы молодых сотрудников даже в тех сегментах, где ранее график считался практически неизменным, например на производственных линиях или складах.

Для бизнеса это означает дополнительную управленческую сложность. Теперь необходимо одновременно обеспечивать стабильность производственных процессов и учитывать ожидания сотрудников в части гибкости графика.



CRE

Как кадровый дефицит влияет на сами склады

Недостаток персонала уже влияет не только на операционные процессы, но и на развитие складской инфраструктуры. Во-первых, меняется география строительства. Новые складские хабы все чаще появляются за пределами крупнейших агломераций — в региональных логистических центрах и экономических зонах. Мы наблюдаем, что уже более 20% наших клиентов выходят в регионы для открытия и запуска новых складов. В некоторых проектах уже на стадии проектирования учитываются вопросы социальной инфраструктуры, например строительство общежитий для сотрудников.

Во-вторых, возрастает интерес к привлечению иностранных работников из визовых стран. Однако этот механизм пока находится на стадии тестирования и не получил массового распространения. Поэтому основной стратегией остается повышение эффективности труда и снижение зависимости от человеческого фактора.

Автоматизация — ключевой ответ на дефицит

Одним из главных трендов последних лет становится автоматизация складских операций. Речь идет не столько о футуристических решениях, сколько о практических технологиях, повышающих производительность и сокращающих количество ошибок.

Наиболее востребованные варианты:

1. Роботизированные системы перемещения грузов Автоматические погрузчики и штабелеры, способные перемещать паллеты внутри глубинных систем хранения без участия человека.
2. Роботы в стеллажных системах хранения Такие системы доставляют товары со складских ячеек к зоне комплектации, сокращая время сборки.
3. Голосовые системы управления сборкой Комплектовщик получает инструкции через гарнитуру, а система в режиме реального времени направляет его по складу, проверяет остатки и контролирует корректность операций.
4. Автоматизация управления складом (WMS) Алгоритмы формируют задания на сборку и распределяют их между сотрудниками, минимизируя человеческий фактор.

Такие технологии позволяют увеличивать производительность и снижать нагрузку на персонал. При этом мы получаем обратную связь от наших клиентов, что автоматизацию они рассматривают скорее как инструмент повышения эффективности труда, а не как способ полностью заменить человека.

Как изменится рынок в ближайшие годы

В среднесрочной перспективе сложности с персоналом продолжат играть ключевую роль в развитии складской недвижимости. Можно выделить несколько основных тенденций:

- дефицит кадров сохранится, но станет более точечным;
- зарплаты продолжают расти умеренно, в основном в критически важных сегментах;
- регионализация складских проектов усилится;
- автоматизация будет закладываться уже на этапе проектирования новых объектов;
- конкуренция между компаниями сместится в сторону производительности труда.

Новый фактор конкурентоспособности

Если раньше ключевыми параметрами складских объектов считались расположение и площадь, то сегодня на первый план выходят вопросы операционной устойчивости. Компании оценивают проекты через призму доступности персонала, эффективности процессов и возможности внедрения технологий.

По сути, рынок складской логистики постепенно переходит от экстенсивного роста — строительства новых площадей — к повышению эффективности существующей инфраструктуры. И в этой трансформации именно грамотная кадровая стратегия

становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности логистических операторов и девелоперов.