

МИГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В РЕГИОНАХ РОССИИ

DOI: 10.19181/vis.2026.17.3.8
EDN: JBTHPF



Организованный набор мигрантов: практики работодателей и иностранных граждан в Республике Татарстан

Ссылка для цитирования: Габдрахманова Г. Ф. Организованный набор мигрантов: практики работодателей и иностранных граждан в Республике Татарстан // Вестник Института социологии. 2026. Том 17. № 3. С. 133–154. DOI: 10.19181/vis.2026.17.3.8; EDN: JBTHPF.

For citation: Gabdrakhmanova G. F. Organized migrant recruitment: Practices of employers and foreign nationals in the Republic of Tatarstan. *Vestnik instituta sotziologii*. 2026. Vol. 17. No. 3. P. 133–154. DOI: 10.19181/vis.2026.17.3.8; EDN: JBTHPF.



**Габдрахманова
Гульнара Фаатовна¹**

¹Институт истории им. Ш. Марджани АН РТ,
Казань, Россия

medi54375@mail.ru

SPIN-код: 5083-8605

Аннотация. Статья посвящена ставшей актуальной в последние годы в официальном дискурсе российских органов государственной власти и управления теме организованного набора мигрантов для работы. На примере Республики Татарстан показано, как работодатели и мигранты участвуют в формировании дизайна организованного набора мигрантов в России. Теоретической основой исследования послужили: концепция миграционных государств Дж. Холлифилда и подход к анализу их режимов, предложенный А. Фионей и Г. Цурапас. Эмпирическую базу составили: 1) полуформализованные экспертные интервью с представителями управленческого аппарата ПАО «КАМАЗ» (Набережные Челны) и ПАТП-2 (Казань), активно привлекающими для работы иностранных граждан с помощью ОНМ; 2) опрос работников указанных предприятий из числа мигрантов.

В ходе исследования изучался, с одной стороны, опыт предприятий: причины, побудившие их обратиться к такому способу привлечения иностранной рабочей силы, этапы формирования управленческой стратегии, способы оказания трудовым мигрантам помощи в легализации, адаптации, организации их работы и повседневной жизни; а с другой – отношение иностранных работников к ОНМ. Как выяснилось, среди трудовых мигрантов преобладает позитивное мнение относительно выполняемой ими работы и желание заниматься ею дальше. Участие иностранных граждан в ОНМ способствует наращиванию у них человеческого капитала путем получения новой профессии, повышения квалификации и уровня знания русского языка. Дополнительным дивидендом для них выступает статус предприятия, на котором они трудятся.

По результатам проведенного исследования был сделан вывод о том, что созданная предприятиями Татарстана система организованного набора мигрантов является эффективным решением проблемы острейшего дефицита трудовых ресурсов в промышленном секторе отечественной экономики. В заключении высказывается идея о принятии специальных мер по государственной поддержке предприятий, среднего и малого бизнеса, заинтересованных в решении вопроса нехватки рабочей силы путем организованного набора мигрантов, а также подчеркивается необходимость скорейшего оформления государственного подхода к организованному набору мигрантов и в целом к управлению миграцией из-за усиливающейся конкуренции на рынке труда Центральной Азии между импортерами рабочей силы.

Ключевые слова: управление миграций, организованный набор мигрантов, работодатели, трудовые мигранты, Республика Татарстан

Введение

Особенностью современной миграционной политики России является усиление роли государства в управлении и контроле миграционной ситуации в стране. Это выразилось в появлении новых законодательных инициатив, направленных на ужесточение надзора за мигрантами и работодателями [9], «расширении перечня организованных форм привлечения в Российскую Федерацию иностранных граждан для осуществления трудовой деятельности»¹ и обсуждении способов претворения в жизнь системы целевого набора иностранных работников, правила которой прописаны в проекте ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и о проведении эксперимента по апробации правил и условий осуществления иностранными гражданами и лицами без гражданства трудовой деятельности в Российской Федерации в порядке организованного набора»². Согласно приводимому в последнем документе определению организованный набор мигрантов (ОНМ) – это «комплекс мероприятий по целевому организованному привлечению и использованию работодателями, заказчиками работ (услуг) иностранных граждан и лиц без гражданства для осуществления трудовой деятельности в массовом или индивидуальном характере на территории субъектов Российской Федерации, в том числе включающий подбор, отбор иностранных граждан и лиц без гражданства и их трудоустройство» (ст. 10, п. 3). Данное определение предполагает расширительное толкование ОНМ и включает в него самые разные формы привлечения работников из числа иностранных граждан.

¹ Раздел V, п. 28д Концепции государственной миграционной политики на период 2026–2030 годов, утвержденной Указом Президента Российской Федерации № 738 от 15.10.2025 г. (см.: <https://base.garant.ru/412850335/> (дата обращения: 15.03.2026)).

² О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и о проведении эксперимента по апробации правил и условий осуществления иностранными гражданами и лицами без гражданства трудовой деятельности в Российской Федерации в порядке организованного набора // Федеральный портал проектов нормативных правовых актов. URL: <https://regulation.gov.ru/projects/167751/> (дата обращения: 17.05.2026).

Идея ОНМ, как и инициативы по ее законодательному оформлению и внедрению, появились задолго до принятия новой Концепции миграционной политики РФ и публикации проекта ФЗ «О внесении изменений...» 1 октября 2009 г. Совет руководителей миграционных органов СНГ утвердил «Общие принципы и механизмы организованного привлечения трудящихся-мигрантов для осуществления трудовой деятельности в государствах-участниках СНГ» [11, с. 35]. В 2010-х гг. в целях развития ОНМ Россия заключила соответствующие соглашения с Кыргызстаном (2013), Узбекистаном (2017) и Таджикистаном (2019), однако это не поспособствовало существенному росту числа иностранных работников, приезжающих в РФ таким способом. Например, среди всех прибывших из Узбекистана в 2018 г. лишь 1% въехал по системе ОНМ [12, с. 14–15]. Позднее, в начале 2020-х гг., был запущен пилотный проект привлечения граждан Узбекистана для временной трудовой деятельности в трех секторах российской экономики. Его реализация стала возможной благодаря «Алгоритму действий по привлечению в экономику Российской Федерации иностранных граждан», разработанному в 2021 г. Министерством труда и социальной защиты РФ на период действия ограничительных мер на въезд в страну иностранных граждан (Распоряжение Правительства РФ № 635-р) [5, с. 71–73]. Впрочем, судить об успешности этого проекта сложно, поскольку данные разнятся: по одним источникам, в 2022 г. таким способом трудоустроились в России всего 4 тыс. выходцев из Узбекистана, по другим – 28 тыс. [5, с. 73].

С 2024 г. наблюдается активизация процессов внедрения ОНМ в России. В феврале 2024 г. Министерство труда и социальной защиты РФ предложило сделать его приоритетным механизмом трудоустройства иностранных граждан, ранее приступавших к поиску работы лишь только по приезду в страну, для чего рекомендовалось использовать государственный портал «Работа в России». В конце 2025 г. Министерство внутренних дел РФ, Министерство труда и социальной защиты РФ, Федеральная служба безопасности и Федеральная налоговая служба обязались разработать к 1 мая 2026 г. законопроект, утверждающий принципы ОНМ, а не позднее 1 декабря 2026 г. запустить информационную систему целевого организованного набора мигрантов и мобильное приложение для них¹, однако к сентябрю сведений о каких-либо изменениях в этом направлении не поступило. В последнее время руководители российских предприятий наряду с уже ставшими привычными рынками труда в государствах Центральной Азии стали обращать внимание на трудовой потенциал Индии, Турции и Северной Кореи².

На фоне стремления России внедрить ОНМ в процесс управления миграцией (УМ) в некоторых ее регионах еще до вынесения этой темы в официальный дискурс были налажены деловые связи с соответствующими

¹ «Ъ»: Россия может запустить оргнабор трудовых мигрантов // Бизнес Online. 2025. 28 ноября. URL: <https://www.business-gazeta.ru/news/688797> (дата обращения: 15.03.2026).

² Латыпов Т. Ренат Мистахов: «Ошибка с первыми „Метеорами“ обошлась нам очень дорого, но...» // Бизнес Online. 2026. 10 февраля. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/694450> (дата обращения: 15.03.2026).

щими структурами в странах СНГ и стала складываться система привлечения таким способом трудовых мигрантов [6, с. 8], политико-правовая оценка которой дана в специальных публикациях [2; 11]. Параллельно возник исследовательский интерес к проблематике ОНМ [4]. Тем не менее российская наука пока не располагает достаточным количеством данных о бытующих в стране конкретных практиках ОНМ и характеристиках его непосредственных участников: работодателей и мигрантов [7, с. 58–59]. Цель настоящей статьи – раскрыть на примере Республики Татарстан, как предприятия и иностранные граждане участвуют в формировании дизайна ОНМ в России.

Проблематика управления миграцией в научном дискурсе

Преобладающая часть современных исследований миграции фокусируется на проблеме индивидуального выбора и игнорирует вопросы участия посреднических институтов и организаций, которые вносят значительный (если не доминирующий) вклад в перераспределении населения. Наиважнейшим из таких институтов, по мнению Дж. Холлифилда, является государство. Его влияние обозначилось уже в XVI–XVII вв., когда в Европе появились национальные государства, а в XX–XXI вв. это влияние стало еще заметнее, чему в немалой степени способствовало юридическое привязывание населения к территориям посредством паспортно-визовой системы. Данные процессы привели к возникновению миграционных государств [17], для которых УМ превратилось в движущую силу национального развития и значимый фактор, определяющий взаимодействие регионов и стран [18]. Значение УМ резко возросло после Второй мировой войны, когда европейские страны начали целенаправленно приглашать сезонных иностранных рабочих (*нем. Gastarbeiter*). С этого момента разнохарактерные потоки миграции (добровольно-экономические, вынужденные, легальные, нелегальные, криминальные и т. д.) становятся зоной ответственности государств и частью их миграционных политик [14, р. 864–865]. Со временем к управлению данными потоками подключились общественные организации международного и локального уровня, такие как Международная организация по миграции, Международный центр развития миграционной политики, Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе, Совет Европы и др., политика и фактическая деятельность которых нередко существенно расходятся с их риторикой [16, р. 1–2].

В ходе научного осмысления феномена УМ и попыток его концептуализировать было выработано понятие «режимы миграционных государств» [14]. В зарубежной литературе оно, как правило, используется при обсуждении политического устройства стран, настроений электората и вопросов защиты прав человека-мигрирующего. Либерально-демократический подход, пригодный для анализа (пост)индустриальных либеральных демократий, оказывается не всегда применим к территориям

с иными политическими системами, например, к странам-экспортерам рабочей силы Глобального Юга [14]. Кроме того, использование инструментов искусственного интеллекта в УМ еще больше усиливает и так существующую асимметрию государств на международной арене [14, р. 576–596].

Отдельный случай представляет собой СССР, где государственное управление перераспределением рабочей силы, направленное на обеспечение внутренней промышленности местными трудовыми ресурсами, исходило из экономической и политической необходимости заселения окраин, что, по сути, можно считать продолжением традиции, сложившейся ранее, в досоветское время [3, с. 138].

Сегодня ОНМ является одним из механизмов УМ, позволяющим эффективно решать проблемы переизбытка и дефицита трудовых ресурсов. Успешным опытом его реализации могут похвастаться Канада, Австралия и Германия, где действуют специальные государственные меры по поддержке сети рекрутинговых компаний в странах с потенциальной рабочей силой, применяется балльная система отбора, работают программы сезонного найма и осуществляется строгий контроль за условиями труда приезжих.

В России УМ, напротив, носит противоречивый характер, а распространение ОНМ сдерживается по причине целого ряда проблем, вызванных: разнонаправленными тенденциями на рынке труда; сложившимися миграционными потоками; региональными диспропорциями в притяжении мигрантов; коротким плечом планирования привлечения рабочей силы среди бизнеса; отсутствием координационного центра [5, с. 75]; разным экономическим потенциалом работодателей; рассогласованностью в деятельности рекрутинговых агентств в странах исхода, центров доиммиграционной подготовки, общественных организаций принимающей стороны и банковского сектора [6, с. 49]. В этой связи представляется важным изучение положительного отечественного опыта ОНМ как с перспективы работодателей, так и иностранных граждан, участвующих в данном виде трудовой миграции.

Эмпирическая база исследования

Республика Татарстан (РТ), где проводилось исследование, как и другие регионы России, испытывает острый дефицит трудовых ресурсов¹ и переживает снижение миграционного притока из стран СНГ и других государств, который за первое полугодие 2024 г. заметно сократился по сравнению с 2023 г.² Выход из текущего непростого положения местные

¹ Паймулин В., Баринова К., Шафиева Р. «За год пересматривали зарплату 5 раз»: как заводы Закамья устроили «голодные игры» за кадры // Бизнес Online. 2024. 28 июля. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/646065> (дата обращения: 15.03.2026).

² Социально-экономическое положение Республики Татарстан (комплексный информационно-аналитический доклад) // Татарстанстат. 2024. № 7. С. 80. URL: [https://16.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Комплексный%20доклад_07_2024\(1\)_1007539.pdf](https://16.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Комплексный%20доклад_07_2024(1)_1007539.pdf) (дата обращения: 15.03.2026).

власти видят в создании внятных механизмов УМ и дальнейшем развитии системы целевого набора иностранных работников, практикуемой сегодня татарстанскими предприятиями¹, чей опыт, по оценке главы Минтруда Республики, вполне можно «тиражировать на федеральном уровне»².

Поскольку официальные сведения об ОНМ в Татарстане отсутствуют, первым этапом исследования стали консультации с сотрудниками республиканского Министерства труда и социальной защиты, курирующими вопросы миграции в регионе. В ходе этих консультаций были выявлены другие связанные с ОНМ учреждения: Министерство строительства, архитектуры и жилищно-коммунального хозяйства РТ, Министерство промышленности РТ, Министерство здравоохранения РТ, а также составлен перечень предприятий и организаций, использующих ОНМ на постоянной основе: ПАО «КАМАЗ», ПАО «Сибур холдинг», строительная компания «Ак Барс Дом», Департамент продовольствия и социального питания г. Казани, автотранспортные предприятия. С некоторыми организациями не удалось установить контакт по причине закрытости руководства, у других, как оказалось в реальности, работа в части ОНМ минимальна. В итоге из первоначального списка осталось всего два предприятия, активно практикующих ОНМ и доступных для исследования: завод «КАМАЗ», выпускающий грузовые автомобили (г. Набережные Челны), и ПАТП-2 – компания, занимающаяся перевозкой населения на общественном транспорте (г. Казань). На первом работает более 1200 иностранных граждан, во второй – 700. В рамках исследования было проведено шесть полуформализованных экспертных интервью с представителями управленческого аппарата вышеупомянутых организаций, а также осуществлен опрос иностранных работников ($n = 334$ и $n = 107$ соответственно), отобранных методом случайной выборки³.

История ОНМ на предприятиях

ОНМ на обследованных предприятиях начался в 2021 г. На одном из них иностранцев тогда *«было человек 10–11»*, а сейчас их *«24% от общей численности [работников]»* (эксперт № 1, ПАТП-2). Причиной, побудившей компании обратиться именно к такой форме найма иностранной рабочей силы, стал острейший дефицит кадров, преодолеть который с помощью иных, на тот момент более привычных, способов набора персонала оказалось невозможно. На разных ресурсах размещались объявления о требуемых специалистах, велась активная работа на ярмарках вакансий, осу-

¹ Минниханов на съезде глав регионов ПФО: «Без мигрантов не решить задачи, стоящие перед экономикой» // Бизнес Online. 2025. 25 марта. URL: <https://www.business-gazeta.ru/news/667285> (дата обращения: 15.03.2026).

² Гусева А. Депутаты Госсовета о работе с мигрантами: «Давайте посмотрим опыт Дубая?» // Бизнес Online. 2024. 24 декабря. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/658300> (дата обращения: 15.03.2026).

³ Автор выражает благодарность Э. А. Сагдиевой, принявшей участие в разработке программы исследования, проведении полевых работ и первичном анализе данных.

ществлялись выезды с целью рекрутинга в соседние с Татарстаном и более отдаленные регионы страны, но необходимого результата эти меры не дали: *«Во многих регионах были. [...] Мы проехали все Поволжье, но, к сожалению, в массовом порядке нет. ...в Калуге завод остановился „Фольксваген“, мы туда поехали, но никто не приехал»* (эксперт № 4, «КАМАЗ»).

Не имея возможности заполнить существующие вакансии местными кадрами, предприятия начали вынужденно выходить на рынки труда зарубежных государств с переизбытками трудовых ресурсов: *«Искали срочно пути решения проблемы нехватки персонала и вышли на Узбекистан. Заключили с ними соглашение в августе [2021 г.]. В конце сентября приехала первая партия»* (эксперт № 2, «КАМАЗ»); *«...они [страны Центральной Азии] крайне заинтересованы, чтобы развить отношения с Российской Федерацией и другими государствами»* (эксперт № 4, «КАМАЗ»).

В первые годы внедрения ОНМ руководство предприятий самостоятельно определяло пути работы с такой формой привлечения иностранных сотрудников. Приходилось идти на риск, брать на себя все расходы по переезду и легализации трудовых мигрантов без каких-либо гарантий с их стороны: *«167 квот получили из дальнего зарубежья, Туркмении (водители, кондуктора, слесаря, электрогазосварщики). У них денег нет, они вылететь не могут. Им визу одобряют, получают, но выехать не могут»* (эксперт № 2, ПАТП-2); *«В Киргизию, когда ездили, мы привезли 30 человек. Мы пошли на такой риск, мы купили им билеты. Оплатили всю дорогу, здесь все сделали. Когда они получили документы, они проработали максимум месяц и все просто сбежали в Москву, Питер. Это был способ оттуда вырваться»* (эксперт № 1, ПАТП-2).

Поначалу предприятия несли большие убытки из-за недобросовестности привлеченных иностранных работников. Однако постепенно, учась на собственных ошибках, они сформировали свои уникальные управленческие стратегии, в общих чертах довольно схожие: *«Немало шишек было набито, потому что воспользовались самые первые партии тем, что без всяких обязательств к нам приехали за наш счет... и... в немаленьком количестве потом разъехались. Без предупреждения из общежития уехали. С тех пор мы начали разрабатывать всякие подстраховывающие нас документы, обязывающие их возмещать наши расходы»* (эксперт № 1, «КАМАЗ»).

Как сегодня устроен ОНМ на предприятиях

Сегодня ОНМ на обследованных нами предприятиях представляет собой многоэтапный процесс. **На первом этапе** происходит рекрутинг работников. Для этого специалисты кадровых отделов обращаются к посредникам. В качестве таковых могут выступать как зарубежные государственные структуры, с которыми у предприятия заключено соглашение о сотрудничестве (например, Агентство внешней трудовой миграции при

Министерстве занятости и сокращения бедности Республики Узбекистан), так и частные компании: из страны исхода и российские. Получив запрос, посредники подыскивают потенциальных работников и организуют их онлайн-встречу с представителями работодателя, во время которой оцениваются профессиональные компетенции соискателей, озвучиваются требования к ним, проговариваются условия работы и жизни в принимающем регионе, выясняется уровень владения русским языком. Также посредники из числа частных компаний могут брать на себя часть работ по ОНМ: *«Они [иностранцы работники] устроились в эту организацию, заработную плату платит им эта организация, трудовые отношения с этой организацией. Принцип аутстаффинга. „КАМАЗ“ говорит: „Нам сегодня (я условно рассуждаю) нужно 100 человек слесарей“. Аутстаффинг нам сегодня предоставляем 100 человек слесарей. Мы ему [работнику] говорим: „Вот ваше рабочее место“. Мы им ничего не предоставляем, никаких социальных гарантий, ничего. Мы расплачиваемся с фирмой, с аутстаффингом»* (эксперт № 3, «КАМАЗ»).

Однако, как показал опрос мигрантов, посредничество государственных структур и частных компаний является далеко не самым популярным каналом трудоустройства. Их услугами воспользовались всего 17% и 3% иностранных работников соответственно, тогда как большинство (58%) прибегло к помощи ближайшего социального окружения – родственников и знакомых. Работодатели со своей стороны активно поддерживают такой канал набора персонала посредством акции «Приведи друга»: *«Я, гражданин Узбекистана, говорю: „Здесь хорошо работаю“. Я всем знакомым, родственникам начинаю говорить: „Приезжай на КАМАЗ!“ У нас на отдельных заводах есть целые диаспоры с разных регионов Узбекистана»* (эксперт № 3, «КАМАЗ»); *«Если я вас привел, если вы проработали, мне через три месяца пять тысяч дают»* (эксперт № 2, «КАМАЗ»).

Оставшаяся примерно пятая часть мигрантов трудоустроилась следующим образом: 15% откликнулись на найденное ими объявление работодателя, 4% получили от него приглашение и 3% сами разместили свои резюме на сайтах по поиску работы.

Вне зависимости от канала трудоустройства все опрошенные, по их собственному признанию, участвовали в организованной работодателем процедуре отбора. Это позволяет говорить о том, что формирующаяся в России система ОНМ включает не только официальные структуры, но также самих мигрантов, проявляющих инициативу в плане поиска работы, и сети мигрантского сообщества.

На втором этапе ОНМ происходит проверка личности потенциального работника службами безопасности, за которой следует обсуждение его квалификации и трудового опыта руководством предприятия и специалистами отдела кадров. В случае положительного решения между иностранным гражданином и предприятием заключается трудовой договор, где прописываются права и обязанности сторон. Работодатель обязуется обеспечить работнику необходимые условия труда и отдыха и своевременную выплату заработной платы, а иностранный гражданин – исполнение тру-

довых обязанностей в соответствии с требованиями принимающего предприятия. 99% опрошенных мигрантов подтвердило наличие у них договора с предприятием, остальные находились в процессе его заключения.

Третий этап включает переезд иностранного гражданина на предприятие, его легализацию, адаптацию, вступление в рабочий процесс и организацию быта и досуга. Все это происходит на условиях работодателя: *«При переезде организация все расходы берет на себя и потом в течении года частями удерживает»* (эксперт № 1, ПАТП-2); *«Закключаем с ними [иностранцами] соглашение о том, что они обязуются отработать у нас 11 месяцев, тогда перелет для них становится бесплатным. Если 11 месяцев не отработал, мы удержим с зарплаты. В отношении патента та же история, 16–17 тысяч всегда уйдет на его получение. Патентные затраты мы на себя берем. Мы заключили договор со всеми контрагентами; медосмотр, сертификатные, нотариальный перевод мы оплачиваем контрагенту. Потом это пересчитываем на каждого, кто сколько потратил, суммы разные могут быть, потом мы вычитаем»* (эксперт № 3, «КАМАЗ»).

Предприятия оказывают прибывшим организационную помощь в легализации. Представители работодателя сопровождают иностранных граждан на всех этапах оформления необходимых документов: *«Примерно от момента приезда до момента начала работы проходит месяц. Потому что наше законодательство таково, что он [мигрант] должен пройти медкомиссию, [получить] сертификат на знание русского языка, патент... [на] миграционный учет встать. Это все у нас делается организовано. Мы обеспечиваем, мы им: „Иди туда, в эту больницу“. Ведем их в эту больницу. [...] Везем на сдачу экзаменов по русскому языку, везем в миграционную службу на получение миграционных документов и патентов. За это все мы платим»* (эксперт № 4, «КАМАЗ»); *«Наш сотрудник с ними ездит. [...] Девушка, она сажает их и едет на медосмотр. Деньги заплатила, они все прошли, загрузила, поехали на ИНН, повезли на СНИЛС, потом на русский язык везет. В районе двух недель проходит»* (эксперт № 1, ПАТП-2).

Легализация иностранных граждан является самой сложной частью ОНМ: 39% опрошенных мигрантов сообщили, что им было трудно собрать необходимые документы, 31% испытали сложности с оплатой расходов по их оформлению, 17% – при сдаче экзамена на знание русского языка, 14% – при прохождении медосмотра. Действующее миграционное законодательство РФ вызывает критику со стороны работодателей из-за недоучета в ней специфики прибывающих в страну иностранных специалистов и интересов нанимателей, их мотивов и расходов, которые они вынуждены нести при оформлении приезжих: *«На работодателя и иностранца вешают очень много форм уведомления. [...] Он – узбек, не может самостоятельно это заполнить. Он пойдет в ООО „Электронный курьер“ и отстегнет за это полторы тысячи. Это же зарабатывание денег. Понимания нет, что это оргнабор и работодатель очень многие затраты*

берет на себя, затраты на работодателе повисли. Это разве улучшает экономическую ситуацию предприятия? Мы и так вынужденно привлекаем» (эксперт № 3, «КАМАЗ»).

Дополнительные трудности возникли из-за закрытия ряда центров, занимающихся проведением экзамена по русскому языку. По свидетельству экспертов, часть уже прибывших на предприятие мигрантов не дожидается завершения процедуры легализации, у них заканчиваются деньги, и они уезжают обратно. Кое-кто из иностранных граждан подвергается штрафу со стороны ФМС, причем нередко по причине ее же собственной нерасторопности и отсутствия у нее современной ИТ-поддержки. Оптимизация процесса оформления документов, по мнению экспертов, возможна при условии отлаженного механизма электронного документооборота и межведомственного взаимодействия, загрузки личных данных через платформу Госуслуги и предоставления мигрантам способов заполнить необходимые документы еще до приезда в Россию: *«Когда у нас иностранец приезжает, неделя на оформление ИНН, неделя на язык. Если он уже с этим приехал, нам не надо переживать. Он приехал, патент получил, иди работай. [...] Госуслуги, ИНН, СНИЛС – большая экономия времени. Закачать его данные в Госуслуги, чтобы мы не руками доказывали, что „ё“, а не „е“. Ошибка в одной букве – все летит у нас. Загрузите при пересечении границы» (эксперт № 1, «КАМАЗ»).*

Третий этап ОНМ предполагает несколько направлений работы для принимающих предприятий.

1. *Обучение иностранных граждан требуемым специальностям и повышение их квалификации.* У «КАМАЗа» имеется собственный учебный центр подготовки работников. Автотранспортное предприятие проверяет стаж претендентов и категорию водительских прав, организует расширенный медицинский осмотр: *«У водителей энцефалограмму головного мозга берут, не только на права сдаем. Там целый пакет. Сдают экзамен на гигиену. После этого мы трудоустраиваем. [...] С каждым проговариваю, есть ли смысл его приглашать? Еще многие говорят: „Я водитель“... [А] он водил только легковую машину. Мы возим людей, машина 13-метровая. [...] Мальчишка позвонил 2003 г.р., какой уж он водитель?! Нам важен опыт» (эксперт № 2, ПАТП-2).*

2. *Оказание помощи иностранным гражданам в изучении русского языка, истории и основ законодательства РФ.* С этой целью обследованные предприятия разработали специальные лекции, а также подготовили брошюры для мигрантов. Эксперты подчеркнули особую значимость хорошего владения русским языком, так как иностранные работники должны понимать производственный процесс, знать правила техники безопасности, уметь общаться с коллективом для обеспечения бесперебойной работы. Поэтому предварительная оценка знания русского языка происходит еще на этапе онлайн-собеседования: *«Для нас важно, чтобы они хотя бы первоначально разбирались в русском языке. Потом уже те, которые у нас работают и живут, они уже приобретают необходимые знания, осваивают» (эксперт № 4, «КАМАЗ»).*

Опрос выявил высокий уровень знания русского языка среди участвующих в ОНМ иностранных граждан: 48% заявили, что свободно говорят, читают и пишут по-русски, 18% испытывают сложности при чтении и письме, 17% говорят с затруднениями, 14% понимают, но не говорят, 3% не владеют вовсе. Полученные данные свидетельствуют об эффективности проводимой предприятиями работе по усвоению мигрантами русского языка.

3. Содействие в решении жилищного вопроса. Каждому из приехавших предоставляется койко-место в принадлежащих предприятиям общежитиях, где проживает чуть более 80% иностранных работников, остальные, около 19%, снимают жилье. Общежития находятся в хорошем состоянии, в них имеется все необходимое для комфортного проживания: *«У нас руководитель любит идеал чистоты [и] порядка. ...не общежитие, а гостиница. Все условия: приехали – постель, матрас, одеяла, подушки. Два раза в месяц обстирывают. Уборщицы убираются в комнатах. Кухня есть. Общежитие – блочная система: четыре комнаты, туалет, два душа; шесть блоков на втором, шесть блоков на первом этаже. Комнаты разные есть, [на] три, четыре, пять, шесть человек. Где-то двухъярусные кровати ставим»* (эксперт № 2, ПАТП-2). На этажах имеются мусульманские молельные комнаты, оборудованные самими мигрантами. Администрация общежитий строго следит за порядком, в отдельных случаях приезжие обязаны отмечаться у дежурного об уходе и возвращении.

Койко-места предоставляются только совершеннолетним и семейным парам: *«Мы не сторонники, чтобы они приезжали с детьми и тут как цыгане, сыр-бор. В комнатах живут только муж и жена. Детей мы не заселяем. Они знают: „Приезжайте без детей“. Есть которые привозят, но [им] общежитие мы не предоставляем»* (эксперт № 1, ПАТП-2); *«Детей-то они готовы привезти, но они не готовы платить за это. Мы им предоставляем комнату на двух человек. Дети? Им нужно отдельно самим искать жилье. Но у нас есть иностранные граждане, которые снимают квартиры, которые отдельно проживают и с детьми, в том числе проживают в квартирах»* (эксперт № 4, «КАМАЗ»).

Оплата за проживание делится между мигрантами и предприятием. Если иностранные граждане селятся в общежитие, то *«три месяца живут бесплатно, [а] как они более или менее встают на ноги, потом уже у них удерживают»* (эксперт № 2, ПАТП-2).

Из тех 19%, кто снимает жилье, 15% самостоятельно его оплачивают, а 4% *«пять с половиной тысяч платит „КАМАЗ“»* (эксперт № 2, «КАМАЗ»).

4. Организация досуга. Иностранные работники вовлекаются в курсы трудовых навыков, культурные мероприятия, в том числе этнической направленности, в события города и страны исхода, спортивные занятия: *«У нас профсоюз на предприятии, организуются праздники, есть профессиональные праздники, недавно профмастерство [проводили]. Вы не поверите, из российских водителей было четыре, которые захотели*

бороться за первенство, остальные иностранцы» (эксперт № 1, ПАТП-2); «Плотно работаем с Домом дружбы „Родник“. У них еженедельно проходят мероприятия. [...] Они [трудовые мигранты] с удовольствием туда ходят, это танцы и мероприятия. Они очень охотно ходят на футбол, мы раздаем билеты. Они в профком начали вступать, для того, чтоб билеты бесплатно давали. Но сильно сказать, что ребята любят заниматься, – нет! А вот прийти поболеть на футбольное поле (мы даем билеты) и в „Мастеровые“ [Русский драматический театр. – Прим. авт.], либо в Органный зал – не очень любят ходить, если это органная музыка. Но мы ровно всем раздаем, точно так же и своим. ... Второе – мы обязательно проводим Навруз. У каждого завода есть своя база отдыха, где мы проводим Сабантуу. Они всегда участвуют на Сабантуе. У них обязательно свой номер с танцами и еще что-нибудь. На Навруз мы всегда готовим плов. [...] Первое сентября – День Независимости [Республики Узбекистан], мы проводим для них культурные мероприятия» (эксперт № 1, «КАМАЗ»). Предложениями досугового характера, по данным опроса, пользуется более половины иностранных граждан (27% – в качестве активных соучастников, 33% – в качестве зрителей), что свидетельствует о насыщенности их повседневной жизни.

Социально-демографический портрет и трудовая мотивация иностранных граждан, участвующих в ОНМ

Среди прибывших в равной доле представлены все группы трудоспособного возраста: 18–25 лет – 24%, 26–35 – 25%, 36–45 – 23%, 46–60 – 28%.

Подавляющее большинство иностранных работников (91%) – мужчины, которые нередко приезжают работать с близкими родственниками тоже мужского пола: «В основном приезжают папа с сыном, у нас семейным кланом приезжают. Многие получают гражданство. Папа получил гражданство, дети ВНЖ получают, годами работают» (эксперт № 2, ПАТП-2). Женщины, которым «нравится у нас работать» (эксперт № 3, «КАМАЗ»), приезжают с мужьями, и такие пары трудятся в одном цеху или, в случае с ПАТП-2, на одном автобусе (муж – водитель, жена – кондуктор). Доля семейных пар среди мигрантов составила 8%.

Примерно половина иностранных работников имеет среднее образование, треть – среднее специальное, 13% – незаконченное высшее или высшее.

Большинство опрошенных (69%) – граждане Узбекистана, 24% – Таджикистана, остальные – выходцы из Кыргызстана, Казахстана, Армении и Азербайджана. Иностранные работники, участвующие в ОНМ, – это в основном мигранты постпандемийного периода. Лишь четверть участников нашего опроса впервые приехала на работу в Россию

до 2019 г., а три четверти – в последние годы: 17% – в 2019–2021 гг., 57% – 2022–2024 гг., что свидетельствует о поступательном развитии ОНМ силами работодателей.

Закрепившиеся на предприятиях мигранты в целом удовлетворены работой: 77% из них она устраивает полностью, 21% – частично. В качестве причин удовлетворенности опрошенные называли: «она [работа] просто нравится» (70%), «хорошая зарплата» (20%), «на предприятии „не кидают“ и выплачивают деньги в срок» (20%), «график работы» (20%), «работа на солидном предприятии» (19%). Последнее, как отметили эксперты, для мигрантов весьма значимо. Трудовая деятельность на крупном промышленном предприятии (особенно такого мирового уровня, как «КАМАЗ»), подтвержденная записью в трудовой книжке, открывает перед ними новые возможности: они становятся более конкурентноспособными на рынке труда, причем не только в России, но и за рубежом. ОНМ оказывается для участвующих в нем чем-то вроде долгосрочного капитала, а статус предприятия – эффективной рекламой, помогающей работодателям привлекать других потенциальных работников из зарубежья. В свою очередь к финансовым дивидендам от работы – соцпакету и отчислениям в будущую пенсию – мигранты практически не выказывают интереса, привлекательными для себя их посчитали всего 1% и 2% опрошенных соответственно. Остальные же воспринимают это просто как поддержку текущего материального положения, поскольку пребывание в настоящий момент в России не исключает изменения их миграционных предпочтений в будущем на другую страну.

В качестве других причин удовлетворенности работой опрошенные назвали отношение местного населения (13%) и начальства (11%), а также наличие земляков и родственников (11%). Благоприятный социально-психологический климат в регионе пребывания положительно влияет на дальнейшие трудовые планы мигрантов: 71% намерен продолжить работу на предприятии, четверть размышляет об этом и лишь 4% собираются уволиться в ближайшее время; 86% признались, что посоветовали бы свое место работы землякам и родственникам; 76% планируют вернуться в Татарстан для работы, 13% допускают такую возможную.

Две пятых мигрантов, трудоустроившихся с помощью ОНМ, работают на предприятиях от одного года и более (28% – от 1 до 3 лет, 12% – более трех лет), примерно столько же (41%) работают не более года, остальные 19% – меньше месяца или только оформляются. Именно в первый месяц трудоустройства чаще всего происходят увольнения, так как прибывшие оказываются *«не готовы к той работе, на которую приезжают. Естественно, начинают искать место под солнцем получше, работу поменьше с зарплатой побольше. Если им предлагают: „Пойдем на рынок грузчиком, я тебе каждый день буду платить наличкой“, они стараются туда уйти»* (эксперт № 1, «КАМАЗ»); *«Не рассчитывали, что физически придется так много работать, они рассчитывали метлой подмести. У нас очень интенсивная работа. [...] Особенно на конвейере им*

тяжело, потому что, если есть комплектующие, он не может отойти от своего места, если это не регламентированный перерыв или обед» (эксперт № 3, «КАМАЗ»).

Другими причинами текучести кадров, по признанию мигрантов, становятся дефицит общения с родственниками и земляками (20%) и несоответствие реальной заработной платы ожидаемой (22%). Для снижения издержек предприятия разработали специальные меры «защиты»: «Мы не оплачиваем сразу на год вперед [патент за мигранта]. Потому что есть риск, мы за год сейчас оплатим, [а] он через два месяца пропал с кучей долгов. Чтоб мы не оставались в лишних долгах... мы каждый месяц, каждые два продлеваем [патент]» (эксперт № 4, «КАМАЗ»).

Дивиденды и издержки ОНМ для иностранных граждан

ОНМ является эффективным механизмом защиты прав иностранных граждан, при котором работодатель выступает их гарантом. Об этом свидетельствует обязательное заключение трудового договора между предприятием и наемным работником, чего, как правило, лишены те, кто прибывают на работу в Россию самостоятельно: «В одни и те же даты зарплаты, документы, регистрация, проживание в общежитии бесплатное. У них ДМС есть. Если у них что-то случилось или они заболели, мы всегда им помогаем обратиться за лечением к врачу, у нас даже санаторий свой есть, они на равных условиях, как [и] граждане России, проходят лечение, всеми благами пользуются. Сколько бы у них детей ни было, дарят новогодние подарки. Приносишь свидетельство о рождении детей – всем подарки дадут» (эксперт № 2, «КАМАЗ»). Иностранные граждане, приехавшие через ОНМ, имеют регламентированный рабочий день и выходные, в которые они могут делать бытовые дела (71% «сидит дома, занимается стиркой, уборкой, приготовлением пищи, разговаривает по телефону с семьей на родине»), гулять по городу (26%), встречаться с земляками (13%) и заниматься спортом (11%).

Зачастую на момент въезда в Россию трудовые мигранты из Средней Азии не имеют необходимой квалификации и навыков, соответствующих требованиям российского рынка труда [10, с. 200], которые они нарабатывают позднее, перенимая опыт тех, кто сам лишь приблизительно разбирается в выполняемой работе. В отличие от них, участвующие в ОНМ приобретают возможность не только получить профессию (32% опрошенных сообщили, что до приезда в Россию не владели никакой специальностью), но и обучиться ей в сертифицированных образовательных центрах, работающих по государственным образовательным стандартам. Благодаря предприятию 60% мигрантов смогли получить новую профессию, еще 8% получили ее ранее в других российских организациях. Прохождение по легитимным образовательным трекам открывает перед иностранными гражданами возможности профессионального роста: «У нас есть люди, которые стали наладчиками. Пришел оператором и тихонько делает карьеру» (эксперт № 3, «КАМАЗ»).

В то же время для некоторых категорий трудовых мигрантов ОНМ становится, напротив, каналом нисходящей мобильности и ведет к осложнению условий работы. Так случается с теми, кто на родине имел профессию, предполагающую наличие высокого образовательного уровня: учителя, медика, бухгалтера, юриста, экономиста, инженера, деятеля культуры. Прибыв в Россию, эти люди начинают работать водителями автобуса, погрузчиками, кондукторами, автомойщиками, автослесарями, сварщиками, токарями, кузнецами, штамповщиками, транспортировщиками, формовщиками, малярами, механиками. Каждый десятый подчеркнул, что их новая работа тяжелая и нередко выполняется в ночное время, но ОНМ – единственный для них способ финансово поддержать семью и обеспечить ее выживание. В этом они близки к тем, кто приезжает в Россию самостоятельно.

Трудоустройство с помощью ОНМ не лишает мигрантов возможности при желании иметь подработку, чем, по данным опроса, пользуется около 7%. Эксперты подтвердили, что иностранные работники берут дополнительные часы и даже после десятичасовой рабочей смены идут подрабатывать: *«Они курьерами иногда подрабатывают. В прошлом году обход делаю, смотрю: велосипедов прибавилось. Думаю, зачем так много? Они в Самокат [устроились]. ... Есть разные группы – шабашки, суббота-воскресенье. Если вам надо что-то выкопать, вы нашего узбека найдете. Они придут и все выкопают за наличку. Потому что им побольше денег нужно туда отправить. Если уж он уехал в Россию на заработки, там вся семья, полкишлака, жена с кучей детей – все сидят и ждут деньги. Им самим хочется какую-то сумму денег оставить»* (эксперт № 2, «КАМАЗ»); *«Они и в свободное от работы время пытаются заработать, где-то на стройке подработать»* (эксперт № 1, «КАМАЗ»).

Четкий график работы на предприятиях позволяет иностранным гражданам – участникам ОНМ зарабатывать больше денег разными способами: брать дополнительные смены и часы, находить еще одну работу или подработки. Заработок может быть насколько внушительным, что длительно участвующие в ОНМ приезжие оказываются способны со временем приобрести движимое и недвижимое имущество в городе, где трудятся: *«У них можно поучиться копить деньги. [...] Много могут копить, потому что покупают здесь квартиры, машины, дома. [...] Если раньше у общежитий было порядка трех машин, то сейчас 25 стоит. Машины неплохие»* (эксперт № 2, ПАТП 2).

Переезд в Россию означает для мигрантов длительную разлуку с семьей. У 75% дети и жены остаются в государстве исхода, 33% испытывают по ним сильную тоску. Большинство прибывших по ОНМ продолжают поддерживать тесную связь со своими семьями: половина отправляет им две трети своего заработка, 32% – почти все деньги. Важно отметить, что эмоциональный стресс от миграции не зависит от ее типа – организованной или самостоятельной.

Невидимые эффекты ОНМ

Наряду с решением проблемы кадрового голода, ОНМ также имеет определенные социальные последствия.

Первое: соблюдение приезжими миграционного законодательства с самого момента прибытия в страну. Оба обследованных предприятия неукоснительно выполняют все требования по легализации иностранных работников, которые предписаны законами РФ, что минимизирует шансы негативного исхода как для мигрантов, так и для принимающей стороны: *«Мы говорим: „Ребята, у нас полное оформление, патент, все законно, любой полицейский, кто бы тебя ни остановил, все документы в порядке. Если ты сейчас за лишним рублем уйдешь туда, у тебя нет гарантии, что тебя завтра не депортируют, если депортируют, ты несколько лет в Россию вернуться не можешь. Зачем тебе это надо? На чаше весов не такие и большие суммы стоят. Здесь гарантия, стабильность“»* (эксперт № 3, «КАМАЗ»).

Соблюдение законодательства непосредственно связано с обеспечением благоприятной миграционной ситуации в городе, где расположено предприятие. Говоря о практике регистрации иностранных граждан в так называемых резиновых квартирах, один из экспертов отметил, что ее *«не сильно... город приветствует. Миграционное законодательство... Тяжело же с ними. Сдать квартиру иностранному гражданину – гораздо больше ответственности у квартиросъемщика. Очень серьезная ответственность. [...] Если я прописался: улица Строителей, дом 5, квартира 12, я должен там проживать. Не проживаю – значит, ответственность»* (эксперт № 1, «КАМАЗ»). Поэтому для городов со значительным числом иностранных граждан, пребывающих через ОНМ, наиболее приемлемой формой их расселения является компактное проживание в общежитии предприятия.

Второе: участвуя в ОНМ, предприятия невольно вовлекаются в сферу межэтнических отношений. Прибытие представителей разных этнических групп означает для работодателей необходимость учитывать этот аспект как в производственном процессе, так и вне его. Неслучайно на предприятиях существует практика разделять этапы производственного процесса между работниками разной национальности. При заселении иностранных граждан работодатели также вынуждены принимать во внимание страну исхода и земляческую структуру приезжих во избежание возникновения конфликтных ситуаций: например, лучше не селить рядом выходцев из Узбекистана и Таджикистана. Кроме того, принимающая сторона старается не допустить создание этнических анклавов трудовых мигрантов в городах, где находятся предприятия. Ответы экспертов демонстрируют понимание работодателями их роли в поддержании здоровой межэтнической ситуации: *«Для нас все-таки привлечение мигрантов – это не положительная динамика везти сюда. Да, работать некому, вынужденная мера, но это не положительная динамика, потому что мы видим, что происходит. Мы не хотим, чтоб наш город превратился в большой кишлак.*

По потребности заводов мы возим; сейчас потребность еще больше стала, потому что мы расширяем производство, объемы растут. Мы все больше и больше пытаемся везти. Мы уже стали смотреть на то, что, а давайте не количество узбеков увеличивать, а количество стран, откуда будем привлекать: таджики, киргизы, туркмены. Потому что не хочется из Челнов делать Ташкент» (эксперт № 1, «КАМАЗ»).

Не последнюю роль играет и конфессиональный фактор, который также приходится учитывать при ОНМ: *«Почему Татарстан? Проще нам с ними работать, мы – мусульманская республика. Поэтому они более охотно едут к нам, чем в Ивановскую область» (эксперт № 4, «КАМАЗ»).* И действительно, 71% опрошенных оценил отношение к себе местного населения как доброжелательное.

Участвующие в ОНМ предприятия становятся, по сути, агентами формирования культуры межэтнических отношений среди приезжих: *«Мы говорим: „Мы, КАМАЗ, большая семья, мы все одинаковые!“ У нас много русских, татар, башкир [и] в том [же] числе таджики, узбеки. Мы – многонациональная республика, потому что КАМАЗ приехал строить весь Союз, [и мы] так и остались многонациональным Союзом. Мы в массы это несем. Мы до них и до своих работников это доводим» (эксперт № 1, «КАМАЗ»).*

Выводы

Исследование показало, что ОНМ в России находится в зачаточном состоянии. Несмотря на предпринимаемые органами государственной власти и управления РФ попытки запустить эту форму привлечения иностранных работников, все инициативы носят пока исключительно риторический характер. Реальными же драйверами ОНМ в нашей стране сейчас являются отдельные крупные компании. Именно они формируют современный дизайн УМ в России.

Оба принявших участие в исследовании предприятия разработали уникальные механизмы привлечения иностранных граждан, оказания им помощи в легализации и адаптации, организации работы и повседневной жизни. Созданная ими система ОНМ оказалась весьма эффективным способом решения проблемы острейшего дефицита трудовых ресурсов в промышленном секторе отечественной экономики. В условиях ожидаемого обострения ситуации на российском рынке труда такая форма использования кадрового потенциала зарубежных стран в перспективе станет еще более востребованной. Она может придать трудовой миграции в Россию большую прозрачность, снизить негативные последствия неконтролируемой миграции, обеспечить лучшую собираемость налогов и соблюдение прав въезжающих в страну с целью поиска работы.

Значимость ОНМ подтверждается также положительными отзывами об этой системе со стороны участвующих в ней мигрантов. Подавляющему большинству опрошенных нами иностранных специалистов нравится

работа, которую они выполняют на предприятиях, и они намерены заниматься ею дальше. Многие из них получили новую профессию, повысили квалификацию и уровень знания русского языка, тем самым нарастив собственный человеческий капитал. В будущем позитивное отношение к ОНМ в России может поспособствовать увеличению интереса к трудовой миграции в нашу страну среди населения зарубежных стран, прежде всего центрально-азиатского региона.

Наряду с формированием государственного подхода к работе с зарубежными странами – потенциальными поставщиками трудовых ресурсов, России сегодня необходимо решить ряд вопросов политико-правового характера, без чего эффективное развитие ОНМ в стране невозможно. Во-первых, следует отладить процедуру легализации иностранных граждан, в частности, создать доступные и эффективные механизмы оформления требуемых документов. По свидетельствам и экспертам, и трудовых мигрантов, принявших участие в исследовании, именно эта часть ОНМ является сегодня самой сложной как для принимающих предприятий, так и прибывших работников. Во-вторых, не до конца отрегулированными остаются вопросы правовой регламентации деятельности нерезидентов, занимающихся рекрутингом рабочей силы в странах СНГ [8]. Работодатели не имеют «механизмов защиты своих интересов... с точки зрения их [иностранцев] последующего увольнения по собственному желанию и перехода к другому работодателю или в другую сферу деятельности. ... иностранные граждане получают обычный патент установленного образца, дающий им право работать в России у любого работодателя» [1, с. 23].

ОНМ, как и самостоятельная трудовая миграция, формирует в современной России уникальный режим миграционного государства. Частные компании в странах исхода трудовых мигрантов, как правило относящихся к региону Центральной Азии, ощутимо проигрывают транснациональным связям, сформированным самими мигрантами, которые имеют этническую природу и выстраиваются внутри моноэтнических, расширенных, кровных семейных союзов и земляческих общин. Использование этого ресурса в рекрутинговых кампаниях российских работодателей может усилить положительный эффект ОНМ для отечественных предприятий и иных участников УМ и вместе с тем чревато ухудшением межэтнической обстановки в российских регионах вследствие возможной анклавизации трудовых мигрантов.

Несмотря на инновации, государства остаются зависимыми от миграции и вынуждены сотрудничать в глобальном управлении ею [18]. В целях успешного развития отечественной экономики Россия не может оставаться в стороне от этих трендов, особенно когда наиболее активно используемый ею рынок трудовых ресурсов Центральной Азии становится все более привлекательным для европейских и иных азиатских государств. Кто выиграет в этой конкурентной борьбе – вопрос, ответ на который мы сможем получить уже в ближайшем будущем.

Библиографический список

1. Бурда М. А. Миграционная политика России: организованный набор как эффективный механизм внешней трудовой миграции // Управленческое консультирование. 2025. № 2(188). С. 18–28. DOI: 10.22394/1726-1139-2025-2-18-28; EDN: IFHJAL.
2. Воронина Н. А. Новые формы защиты прав трудовых мигрантов: организованный набор // Вопросы политологии. 2020. Т. 10. № 9(61). С. 2724–2732. DOI: 10.35775/PSI.2020.61.9.009; EDN: DIDDCM.
3. Горбачев О. В. Организованная миграция из села Центрального Черноземья во второй половине 1940-х – 1960-е годы // Вопросы истории. 2003. № 2. С. 138–148.
4. Денисенко М. Б., Мукомель В. И. Иностранные работники в России: мнение работодателей // Социологические исследования. 2023. № 1. С. 26–37. DOI: 10.31857/S013216250021528-3; EDN: RQYWEG.
5. Комаровский В. В. Организованный набор трудовых мигрантов и факторы, влияющие на его развитие // Социально-трудовые исследования. 2023. № 4(53). С. 70–80. DOI: 10.34022/2658-3712-2023-53-4-70-80; EDN: PCMUHZ.
6. Леденёва В. Ю. Система организованного набора мигрантов как адаптационный механизм // Государственная служба. 2014. № 4(90). С. 47–51.
7. Лисицын П. П. Основные и дополнительные участники миграционного процесса в России: каналы коммуникации // Вестник СПбГУ. Социология. 2017. Т. 10. № 1. С. 54–70. DOI: 10.21638/11701/spbu12.2017.104; EDN: ZDAXRB.
8. Махмадуллозода Н. Р. Проблемы правового регулирования и контроль деятельности частных агентств занятости по найму и трудоустройству мигрантов в республике Таджикистан // Государствоведение и права человека. 2023. № 2(30). С. 137–144. EDN: BTEVGP.
9. Мукомель В. И. Воспоминания о будущем: миграционная политика как зеркало межнациональных отношений и проблем демографического развития // ИНАБ. Межэтнические отношения, идентификационные и интеграционные процессы в период социальных трансформаций. 2024. № 1. С. 4–18. DOI: 10.19181/INAB.2024.1.1; EDN: DNLDKZ.
10. Мукомель В. И. Высококвалифицированные мигранты из государств Средней Азии на российском рынке труда // Социологическая наука и социальная практика. 2021. Т. 9. № 4(36). С. 186–204. DOI: 10.19181/snsr.2021.9.4.8614; EDN: ENAWUT.
11. Потапенкова И. В., Ярмонова Е. Н. К вопросу о формировании механизмов организованного набора трудовых мигрантов в Российской Федерации // Вопросы этнополитики. 2019. № 4. С. 31–39. DOI: 10.28995/2658-7041-2019-4-31-39; EDN: ZJAAJV.

12. Сурма И. В., Шангараев Р. Н., Волкова А. А. Об организованном наборе трудовых мигрантов: концепция и практика в условиях глобализации // Глобальная экономика и образование. 2021. Т. 1. № 1. С. 11–18. EDN: WJTHAW.

13. Beduschi A. International migration management in the age of artificial intelligence // International migration management. 2021. Vol. 9. No. 3. P. 576–596. DOI: 10.1093/migration/mnaa003.

14. Fiona B. A., Tsourapas G. The Migration State in the Global South: Nationalizing, Developmental, and Neoliberal Models of Migration Management // International Migration Review. 2019. Vol. 54. Iss. 3. P. 853–882. DOI: 10.1177/0197918319879057.

15. Forrest T. M., Brown L. A. Organization Led Migration, Individual Choice, and Refugee Resettlement in The U.S.: Seeking Regularities // Geographical Review. 2014. Vol. 104. No. 1. P. 10–32. DOI: 10.1111/j.1931-0846.2014.12002.x.

16. Geiger M., Pecoud A. The Politics of International Migration Management. L.: Palgrave MacMillan, 2010. 326 p.

17. Hollifield J. F. The Emerging Migration State // International Migration Review. 2004. Vol. 38. No. 3. P. 885–912. DOI: 10.1111/j.1747-7379.2004.tb00223.x.

18. Understanding global migration / Ed. by J. F. Hollifield, N. Foley. Stanford University Press, 2023. 520 p. URL: <https://www.sup.org/books/politics/understanding-global-migration/excerpt/introduction-excerpt> (дата обращения: 20.03.2026).

Получено редакцией: 21.03.26

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Габдрахманова Гульнара Фаатовна, доктор социологических наук, доцент, заведующая отделом этнологических исследований

DOI: 10.19181/vis.2026.17.3.8

Organized migrant recruitment: practices of employers and foreign nationals in the Republic of Tatarstan

Gulnara F. Gabdrakhmanova

Marjani Institute of History of TAS, Kazan, Russia

medi54375@mail.ru

ORCID: 0000-0002-1796-5234

For citation: Gabdrakhmanova G. F. Organized migrant recruitment: Practices of employers and foreign nationals in the Republic of Tatarstan. *Vestnik instituta sotziologii*. 2026. Vol. 17. No. 3. P. 133–154. DOI: 10.19181/vis.2026.17.3.8; EDN: JBTHPF.

Abstract. This article analyzes organized migrant recruitment (OMR), a topic that has gained prominence in the official discourse of Russian state authorities and administrative bodies in recent years. Using the Republic of Tatarstan as a case study, it shows how employers and migrants help shape organized migrant recruitment arrangements in

Russia. The theoretical framework draws on J. Hollifield's concept of the migration state and the framework for analyzing migration management regimes proposed by F. B. Adamson and G. Tsourapas. The study draws on (1) semi-structured expert interviews with members of the management teams of KAMAZ PJSC (Naberezhnye Chelny) and PATP-2 (Kazan), which actively recruit foreign nationals through OMR; and (2) a survey of migrant employees at these enterprises.

The study examines the enterprises' experiences: their reasons for adopting this method of recruiting foreign labor, the stages in the development of their management strategies, and the ways in which they assist labor migrants in obtaining legal status, adapting, and organizing their work and everyday lives. It also examines foreign workers' attitudes toward OMR. The findings indicate that labor migrants predominantly view their jobs positively and wish to remain in these jobs. Participation in OMR helps foreign nationals build human capital by acquiring qualifications for a new occupation, upgrading their skills, and improving their Russian-language proficiency. Their employer's status provides an additional benefit.

The study concludes that the system of organized migrant recruitment developed by enterprises in Tatarstan offers an effective solution to the acute labor shortages in the industrial sector of the Russian economy. The article proposes targeted state support measures for enterprises, including small and medium-sized businesses, seeking to address labor shortages through organized migrant recruitment. It also emphasizes the urgent need to develop a government policy approach to organized migrant recruitment and migration management more broadly, given intensifying competition to recruit workers from Central Asia.

Keywords: migration management, organized migrant recruitment, employers, labor migrants, Republic of Tatarstan

References

1. Burda M. A. Policy of Russia: Organized Recruitment as an Effective Mechanism of External Labor Migration. *Upravlencheskoe konsultirovanie*, 2025: 2(188): 18–28 (in Russ.). DOI: 10.22394/1726-1139-2025-2-18-28; EDN: IFHJAL.
2. Voronina N. A. New forms of protection of rights of migrant workers: organized recruitment. *Voprosy politologii*, 2020: 10: 9(61): 2724–2732 (in Russ.). DOI: 10.35775/PSI.2020.61.9.009; EDN: DIDDCM.
3. Gorbachev O. V. Organizovannaya migratsiya iz sela Central'nogo Chernozem'ya vo vtoroj polovine 1940-h – 1960-e gody [Organized migration from the village of the Central Black Earth Region in the second half of the 1940s – 1960s]. *Voprosy istorii*, 2003: 2: 138–148 (in Russ.).
4. Denisenko M. B., Mukomel V. I. Foreign workers in Russia: employers' opinions. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 2023: 1: 26–37 (in Russ.). DOI: 10.31857/S013216250021528-3; EDN: RQYWEG.
5. Komarovskiy V. V. Organised recruitment of labour migrants and factors influencing its development. Socio-Labour Research. *Socialno-trudovye issledovaniya*, 2023: 4(53): 70–80 (in Russ.). DOI: 10.34022/2658-3712-2023-53-4-70-80; EDN: PCMUHZ.
6. Ledeneva V. Yu. Sistema organizovannogo nabora migrantov kak adaptatsionnyy mekhanizm [The system of organized recruitment of migrants as an adaptation mechanism]. *Gosudarstvennaya sluzhba*, 2014: 4(90): 47–51 (in Russ.).
7. Lisicyn P. P. Main and additional participants of the second stage of the migration process: channels of communication. *Vestnik SPbGU. Sotsiologiya*, 2017: 10: 1: 54–70 (in Russ.). DOI: 10.21638/11701/spbu12.2017.104; EDN: ZDAXRB.
8. Mahmadullozoda N. R. Some problems in the legal regulation of the activities of private employment agencies for the recruitment and employment of migrant workers. *Gosudarstvovedenie i prava cheloveka*, 2023: 2(30): 137–144 (in Russ.). EDN: BTEVGP.
9. Mukomel V. I. Memories of the Future: Migration Policy as a Mirror of Interethnic Relations and Problems of Demographic Development. *INAB. Mezhetnicheskie otnosheniya, identifikatsionnye i integratsionnye processy v period socialnykh transformatsij*, 2024: 1: 4–18 (in Russ.). DOI: 10.19181/INAB.2024.1.1; EDN: DNLDKZ.
10. Mukomel V. I. Highly skilled migrants from Central Asian States at the Russian labor market. *Sotsiologicheskaya nauka i sotsialnaya praktika*, 2021: 9: 4(36): 186–204 (in Russ.). DOI: 10.19181/snsp.2021.9.4.8614; EDN: ENAWUT.
11. Potapenkova I. V., Yarmonova E. N. On the issue of the formation of mechanisms for the organized recruitment of migrant workers in the Russian Federation. *Voprosy etnopolitiki*, 2019: 4: 31–39 (in Russ.). DOI: 10.28995/2658-7041-2019-4-31-39; EDN: ZJAAJV.

12. Surma I. V., Shangaraev R. N., Volkova A. A. About organized set labor migrants: concept and practice in the conditions of globalization. *Globalnaya ekonomika i obrazovanie*, 2021: 1: 1: 11–18 (in Russ.). EDN: WJTHAW.
13. Beduschi A. International migration management in the age of artificial intelligence. *International migration management*, 2021: 9(3): 576–596. DOI: 10.1093/migration/mnaa003.
14. Fiona B. A., Tsourapas G. The Migration State in the Global South: Nationalizing, Developmental, and Neoliberal Models of Migration Management. *International Migration Review*, 2019: 54(3): 853–882. DOI: 10.1177/0197918319879057.
15. Forrest T. M., Brown L. A. Organization Led Migration, Individual Choice, and Refugee Resettlement in The U.S.: Seeking Regularities. *Geographical Review*, 2014: 104(1): 10–32. DOI: 10.1111/j.1931-0846.2014.12002.
16. Geiger M., Pecoud A. The Politics of International Migration Management. London, Palgrave MacMillan, 2010. 326 p.
17. Hollifield J. F. The Emerging Migration State. *International Migration Review*, 2004: 38: 3: 885–912. DOI: 10.1111/j.1747-7379.2004.tb00223.x.
18. Understanding global migration. Ed. by J. F. Hollifield, N. Foley. Stanford University Press, 2023: 520. Accessed 20.03.2026. URL: <https://www.sup.org/books/politics/understanding-global-migration/excerpt/introduction-excerpt>.

The article was submitted on: March 21, 2026

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Gulnara F. Gabdrakhmanova, Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Ethnological Research