Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 9 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/vliyanie-globalnoj-ekonomicheskoj-neopredelennosti-i-sankczionnyh-ogranichenij-na-formirovanie-hr-strategij-mezhdunarodnyh-kompanij-v-rossijskoj-federaczii/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.5
УДК 339.9:331.108
DOI: 10.54861/27131211_2026_9_147



ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ НА ФОРМИРОВАНИЕ HR-СТРАТЕГИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Медведева Д.А., *помощник вице-президента по кадровым и социальным вопросам – Директора Департамента кадров, ПАО «НК «Роснефть», г. Москва, Россия*
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-7607-9441
e-mail: medwedewa.d8@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния глобальной экономической неопределенности и санкционных ограничений на формирование HR-стратегий международных компаний в Российской Федерации. Актуальность темы обусловлена трансформацией внешнеэкономической среды, усложнением доступа к международным рынкам капитала, технологий и кадров, а также необходимостью адаптации корпоративных моделей управления персоналом к новым институциональным и организационным условиям. Цель исследования заключается в выявлении ключевых направлений и инструментов формирования HR-стратегий международных компаний, обеспечивающих их устойчивость, кадровую безопасность и операционную адаптивность в условиях санкционного давления и экономической нестабильности. В статье рассматриваются основные тенденции трансформации HR-стратегий международных компаний в России, включая локализацию кадровой политики, развитие внутренних кадровых резервов, пересмотр программ мотивации и удержания, усиление цифровизации HR-процессов, переориентацию на национальный рынок труда, а также применение гибридных моделей занятости и обучения. Отдельное внимание уделено международной трудовой миграции: сокращению выезда из России, росту внутреннего спроса на иностранную рабочую силу и изменению географии привлечения работников. Методологическую основу исследования составили системный, сравнительный и аналитический подходы, а также обобщение современных корпоративных практик международных компаний, функционирующих в Российской Федерации. В результате установлено, что наиболее эффективные HR-стратегии в условиях экономической неопределенности и санкционных ограничений

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

связаны с повышением автономности локальных подразделений, развитием внутреннего потенциала персонала, адаптацией компенсационных и карьерных моделей, а также усилением роли HR как стратегического инструмента устойчивости бизнеса. Сделан вывод о том, что в новых условиях HR-стратегии международных компаний в России трансформируются из универсальных глобальных моделей в локально адаптированные системы, ориентированные на сохранение кадрового потенциала, управляемость рисков и обеспечение долгосрочной жизнеспособности бизнеса.

Ключевые слова: HR-стратегии, международные компании, санкционные ограничения, глобальная экономическая неопределенность, Российская Федерация, локализация персонала, кадровая адаптация.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Медведева Д.А. Влияние глобальной экономической неопределенности и санкционных ограничений на формирование HR-стратегий международных компаний в Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2026. № 9. С. 147–160. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_147.

Статья поступила в редакцию: 28.07.2026 г. Одобрена после рецензирования: 04.09.2026 г. Принята к публикации: 06.09.2026 г.

THE IMPACT OF GLOBAL ECONOMIC UNCERTAINTY AND SANCTIONS ON THE DEVELOPMENT OF HR STRATEGIES FOR INTERNATIONAL COMPANIES IN THE RUSSIAN FEDERATION

Medvedeva D.A., *Assistant to the Vice President for Human Resources and Social Affairs – Director of the Human Resources Department, Rosneft Oil Company, Moscow, Russia*
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-7607-9441
e-mail: medwedewa.d8@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the study of the influence of global economic uncertainty and sanctions restrictions on the formation of HR strategies of international companies in the Russian Federation. The relevance of the topic is due to the transformation of the external economic environment, the complication of access to international markets of capital, technologies and personnel, as well as the need to adapt corporate personnel management models to new institutional and organizational conditions. The purpose of the study is to identify key directions and tools for forming HR strategies of international companies that ensure their sustainability, personnel security and operational adaptability in the context of sanctions pressure and economic instability. The article examines the main trends in the transformation of HR strategies of international companies in Russia, including localization of personnel policy, development of internal talent pools, revision of motivation and retention programs, increased digitalization of HR processes, reorientation to the national labor market, as well as the use of hybrid models of employment and training. The analysis also incorporates international labor migration patterns. The methodological basis of the study is based on systematic, comparative and analytical

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

approaches, as well as a generalization of modern corporate practices of international companies operating in the Russian Federation. As a result, it was found that the most effective HR strategies in the context of economic uncertainty and sanctions restrictions are related to increasing the autonomy of local units, developing the internal potential of personnel, adapting compensation and career models, and strengthening the role of HR as a strategic tool for business sustainability. It is concluded that in the new conditions HR strategies of international companies in Russia are transformed from universal global models into locally adapted systems focused on preserving human resources, managing risks and ensuring the long-term viability of the business.

Keywords: HR strategies, international companies, sanctions restrictions, global economic uncertainty, Russian Federation, personnel localization, personnel adaptation, digital HR, employee retention, organizational sustainability, labor migration.

JEL classification: M12, D81, F01.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Medvedeva D.A. (2026). Vliyanie global'noi ehkonomicheskoi neopredelennosti i sanktsionnykh ogranichenii na formirovanie HR-strategii mezhdunarodnykh kompanii v Rossiiskoi Federatsii [The impact of global economic uncertainty and sanctions on the development of HR strategies for international companies in the Russian Federation]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 9, 147–160. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_147. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 28/07/2026. Approved after review: 04/09/2026. Accepted for publication: 06/09/2026.

Введение

Современный этап развития российской экономики характеризуется высокой степенью неопределенности, обусловленной воздействием глобальных кризисных процессов, геополитической напряженности и санкционных ограничений. Для международных компаний, осуществляющих деятельность в Российской Федерации, возникает необходимость пересмотра не только операционных, но и стратегических подходов к управлению персоналом. На фоне нарушения привычных цепочек поставок, ограничения доступа к зарубежным технологиям и изменения корпоративных приоритетов HR-стратегия превращается в важнейший механизм сохранения управляемости бизнеса и кадровой устойчивости.

Санкционные ограничения оказывают многоплановое влияние на кадровую политику международных компаний. Во-первых, усложняется привлечение и удержание квалифицированных специалистов, особенно в высокотехнологичных и управленческих сегментах. Во-вторых, возрастает необходимость локализации HR-функций и переноса части управленческих решений на российские подразделения. В-третьих, меняются требования к компетенциям сотрудников, поскольку компании вынуждены быстрее адаптироваться к новым экономическим и технологическим условиям, а также к изменяющимся режимам международного взаимодействия.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Внешняя среда рынка труда изменилась и за пределами корпоративного контура. С конца февраля 2022 года десятки тысяч россиян уехали из страны, а достоверно оценить масштаб оттока специалистов на сегодняшний день невозможно. Данные Росстата фиксируют резкий рост миграционного выезда: за первое полугодие 2022 года из России уехали 419 тысяч человек, что на 216,5 тысячи больше, чем за аналогичный период 2021 года. Наиболее заметно увеличился выезд в страны СНГ и дальнего зарубежья, что отражает не только общую миграционную подвижность, но и изменение структуры доступных профессиональных траекторий.

Параллельно меняется характер притока иностранной рабочей силы. Россия сохраняет потребность во внешнем кадровом ресурсе, особенно в промышленности, строительстве и производстве. В 2025 году страна привлекла 47 тыс. квалифицированных иностранных специалистов для работы на промышленных предприятиях, превысив первоначальную квоту в 40,5 тыс. человек на 16%. В 2026 году индийские трудовые мигранты вышли на первое место среди визовых стран: по данным исследования «Сколково» и группы компаний «Интруд», для граждан Индии было выделено 90 384 квоты на работу, для граждан Китая – 89 057. Наибольший спрос на индийских сотрудников пришелся на Центральный и Северо-Западный федеральные округа. Такая конфигурация трудовой миграции показывает, что компании в России действуют в среде, где одновременно усиливаются отток национальных кадров и конкуренция за иностранных работников.

В этих условиях HR-стратегии международных компаний перестают быть исключительно производной от глобальных стандартов. Они все чаще приобретают локальный характер, учитывающий специфику российского рынка труда, регуляторной среды и кадрового потенциала. Формируется более гибкий подход к подбору, обучению, мотивации и развитию персонала, а также усиливается роль HR в управлении организационными рисками и поддержании устойчивости бизнеса.

Целью настоящей статьи является анализ влияния глобальной экономической неопределенности и санкционных ограничений на формирование HR-стратегий международных компаний в Российской Федерации и выявление ключевых направлений повышения их эффективности. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть современные подходы к формированию HR-стратегий в условиях санкционного давления; проанализировать основные тенденции адаптации кадровой политики международных компаний в России; выявить наиболее результативные инструменты локализации HR-процессов и удержания персонала; обосновать перспективные направления развития HR-стратегий в новых условиях.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Обзор литературы

Проблематика формирования HR-стратегий в условиях глобальной экономической нестабильности и санкционного давления находится на пересечении исследований в области стратегического менеджмента, экономики труда, международного бизнеса и организационного поведения. В классических работах HR-стратегия рассматривалась как система долгосрочного планирования потребности в персонале, его развития и мотивации в соответствии с общекорпоративными целями. В современных условиях эта трактовка существенно расширяется: HR становится не только обслуживающей функцией, но и инструментом адаптации компании к внешним ограничениям.

Современная научная литература подчеркивает, что санкции и экономическая неопределенность усиливают значение локальных кадровых решений. Исследователи отмечают, что международные компании в подобных условиях вынуждены переходить от унифицированных глобальных HR-практик к более гибким локализованным моделям, основанным на сценарном планировании, диверсификации кадровых рисков и развитии автономии региональных подразделений [1]. Значительное внимание уделяется вопросам кадровой устойчивости, поскольку именно персонал становится ключевым ресурсом сохранения операционной деятельности в условиях внешних ограничений. Отдельный пласт исследований связан с трансформацией международного бизнеса в России под влиянием санкций. Публикации показывают, что ограничения на трансграничные финансовые потоки, доступ к технологиям и международной мобильности работников приводят к пересмотру оргструктур, кадровых бюджетов и систем вознаграждения [2]. В этой связи HR-стратегия рассматривается как механизм снижения зависимости от глобальных центров управления и усиления адаптационного потенциала локальных команд.

Существенное место в современной литературе занимают вопросы локализации управления персоналом. Исследователи подчеркивают, что в условиях санкционного давления возрастает значение внутренних кадровых резервов, программ преемственности, локального лидерства и развития компетенций, ориентированных на национальный рынок труда [3]. Международная трудовая миграция усиливает этот тренд: отток части российских специалистов и рост притока работников из Индии, Китая и стран СНГ формируют новую структуру конкуренции за кадры. Такой сдвиг влияет на стратегию найма, адаптации и интеграции персонала в российских подразделениях международных компаний.

Также в научной и прикладной литературе все более широкое распространение получает тема цифровизации HR-процессов международных компаний. Цифровые инструменты рассматриваются как средство поддержания прозрачности кадровых процессов, ускорения принятия

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

решений, автоматизации подбора и оценки персонала, а также развития дистанционных моделей обучения [4]. В условиях санкционных ограничений цифровизация приобретает дополнительную значимость, поскольку позволяет компенсировать частичную утрату внешних ресурсов и поддерживать управляемость HR-систем.

Несмотря на значительное количество исследований, проблема комплексного анализа влияния глобальной неопределенности, санкционных ограничений и международной трудовой миграции на формирование HR-стратегий международных компаний в Российской Федерации сохраняет актуальность. Быстрое изменение деловой среды, специфика российских институциональных условий и перераспределение миграционных потоков требуют адаптации зарубежных корпоративных моделей к локальной практике.

Материалы и методы

Исследование основано на применении комплекса общенаучных и специальных методов анализа. Методологическую основу составили системный подход, позволяющий рассматривать HR-стратегию международной компании как взаимосвязанную совокупность кадровых решений; сравнительный метод, примененный для сопоставления различных моделей адаптации международных компаний; аналитический метод, использованный для интерпретации тенденций изменения HR-практик в Российской Федерации; а также метод обобщения, необходимый для формулирования итоговых выводов.

В качестве эмпирической базы исследования использованы открытые данные и практические кейсы международных компаний, продолжающих или трансформирующих деятельность в России в условиях санкционного давления. В частности, проанализированы публичные материалы о корректировке кадровых стратегий в производственных, торговых, фармацевтических и технологических компаниях, а также практики локализации HR-функций, развития внутренних резервов, изменения схем вознаграждения и расширения роли российских менеджерских команд.

Информационную основу исследования составили аналитические материалы о рынке труда, кадровой миграции, цифровизации HR и трансформации международного бизнеса в России. Использованы данные Росстата, Минтруда, а также исследования Московской школы управления «Сколково» и группы компаний «Интруд».

Результаты и обсуждение

В контексте глобальной экономической неопределенности и санкционного давления HR-стратегия международных компаний в Российской Федерации перестает быть частью единого глобального стандарта и становится инструментом локальной адаптации бизнеса. Ограничения на международные расчеты, трансфер технологий, перемещение управленческих

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

кадров и централизованное принятие решений приводят к тому, что HR-функция приобретает более автономный и стратегический характер.

Трансформация усиливает зависимость международных компаний от локального рынка труда, которые чаще привлекают российских специалистов, формируют внутренний кадровый резерв и постепенно сокращают число экспатриантов. Поэтому HR-стратегия компаний всё в большей степени ориентируется на удержание сотрудников и развитие их профессиональных компетенций.

Наиболее значимой тенденцией становится локализация кадровой политики. Она проявляется в передаче части HR-решений российским подразделениям, адаптации систем вознаграждения к условиям национального рынка и пересмотре стандартов оценки эффективности сотрудников. Если ранее многие международные компании ориентировались на унифицированные глобальные практики, то в текущих условиях все большее значение приобретают локальные решения, учитывающие уровень заработных ожиданий, доступность кадров и особенности трудовой мотивации в России [5].

Трансформация трудовой миграции усиливает давление на кадровые стратегии. После 2022 года из России вырос выезд населения, включая часть специалистов с высокой квалификацией. На фоне этого многие компании столкнулись с дефицитом персонала в инженерных, производственных и цифровых сегментах. Одновременно рынок труда стал активнее компенсировать потери за счет внешнего найма. К 2025 году Россия привлекла 47 тыс. квалифицированных иностранных специалистов на промышленные предприятия, а в 2026 году лидером среди визовых стран по числу трудовых мигрантов стала Индия. Распределение квот в пользу индийских граждан, а также высокий спрос в Центральном и Северо-Западном федеральных округах указывают на смещение кадрового баланса в сторону азиатских источников рабочей силы. Для международных компаний в России такое перераспределение означает необходимость перестройки процедур найма, адаптации и межкультурной интеграции персонала.

Особенно ярко данная тенденция проявляется в сфере подбора и удержания персонала. Санкционные ограничения и нестабильность внешней среды усиливают конкуренцию за квалифицированных специалистов, что требует от компаний пересмотра традиционных подходов к найму. Все чаще используются гибкие схемы подбора, ускоренные процедуры принятия решений, а также более адресные программы адаптации новых сотрудников. В ряде случаев международные компании переходят к модели точечного найма, ориентированной на закрытие критических функций и ключевых компетенций.

Не менее важным направлением является развитие внутреннего кадрового потенциала. В условиях ограниченного доступа к международным

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

ресурсам компании стремятся максимально использовать уже имеющиеся человеческие ресурсы. Ограниченность доступа приводит к росту значимости программ обучения, переподготовки и развития внутренних талантов. Рескиллинг и апскиллинг становятся не просто элементами корпоративной социальной политики, а стратегическим механизмом обеспечения устойчивости [6].

Практика показывает, что международные компании в России все чаще внедряют индивидуальные траектории развития сотрудников, внутренние образовательные платформы и программы наставничества. Такие решения позволяют сохранить компетенции внутри организации, снизить риски оттока персонала и адаптировать сотрудников к новым бизнес-приоритетам. Особенно значимы подобные меры для компаний, работающих в технологических, производственных и сервисных сегментах, где изменение процессов происходит достаточно быстро.

Отдельного внимания заслуживает трансформация системы мотивации и удержания персонала. В условиях экономической нестабильности и санкционных ограничений сотрудники международных компаний сталкиваются с ростом неопределенности, что отражается на уровне вовлеченности и лояльности, требуя от работодателя более гибкой компенсационной политики, расширения социального пакета, внедрения дополнительных форм нематериального стимулирования и развития прозрачных карьерных траекторий [7].

Особую роль в таком контуре играют меры по снижению кадровых рисков. Международные компании все чаще используют инструменты HR-аналитики для оценки вероятности увольнения, мониторинга уровня вовлеченности и прогнозирования дефицита критических компетенций. Такие решения позволяют заранее выявлять проблемные зоны и выстраивать более точечную кадровую политику, что особенно важно в условиях, когда замещение отдельных категорий специалистов внешним рынком становится затруднительным или экономически нецелесообразным.

Значимым направлением адаптации HR-стратегий становится цифровизация кадровых процессов. В международных компаниях, продолжающих деятельность в России, все чаще внедряются автоматизированные системы управления персоналом, электронные сервисы обучения, цифровые платформы оценки эффективности и инструменты дистанционного взаимодействия. Цифровизация позволяет сохранять управляемость HR-процессов даже в условиях частичной изоляции от глобальных корпоративных систем [8].

Цифровизация приобретает и более глубокий стратегический смысл: она позволяет компенсировать ограничения, связанные с трансграничной координацией, обеспечить прозрачность локальных решений и повысить скорость реакции на изменения. Для международных компаний это особенно

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

важно, поскольку позволяет сохранять операционную устойчивость при одновременном снижении издержек на управление персоналом.

Еще одной важной тенденцией становится перераспределение ролей между глобальным и локальным HR-уровнем. В ряде международных компаний российские подразделения получают больше полномочий в вопросах подбора, адаптации, обучения и мотивации сотрудников, что связано с необходимостью оперативного реагирования на изменения в нормативной среде, на рынке труда и в потребительском спросе. Таким образом, локальные HR-команды становятся не исполнителями централизованных стандартов, а полноценными участниками стратегического управления персоналом.

В условиях санкционного давления особую актуальность приобретает вопрос кадровой преемственности. Международные компании, вынужденные сокращать присутствие части иностранных специалистов, сталкиваются с необходимостью ускоренного развития локальных управленческих кадров. Решение вопроса кадровой преемственности требует создания программ подготовки руководителей среднего и высшего звена, формирования кадрового резерва и активного использования внутренней ротации [9]. Подобные меры позволяют снижать зависимость от внешнего кадрового импорта и поддерживать устойчивость управленческого контура.

Следовательно, развитие внутреннего потенциала персонала выступает рациональным управленческим решением в условиях неопределенности и санкционных ограничений. Оно позволяет снижать зависимость от глобальных каналов привлечения кадров, сокращать сроки адаптации и одновременно усиливать приверженность сотрудников организации [10].

Одним из ключевых последствий санкционного давления становится необходимость пересмотра модели международной корпоративной идентичности. Для сотрудников российских подразделений важно понимать, насколько компания сохраняет долгосрочные обязательства на локальном рынке. Поэтому HR-стратегия должна включать не только кадровые инструменты, но и элементы коммуникационной политики, направленной на снижение тревожности и поддержание доверия персонала.

Особое направление современных HR-стратегий связано с изменением подходов к удержанию ключевых специалистов. В условиях ограниченной международной мобильности и неопределенности карьерных перспектив компании вынуждены предлагать более четкие, прозрачные и конкурентоспособные условия труда. Речь идет о заработной плате, гибких формах занятости, возможностях профессионального роста, участии в значимых проектах и доступе к современным инструментам работы [11].

Существенно меняется и структура мотивации. Если ранее международные компании опирались на стандартные глобальные пакеты вознаграждения, то теперь для российских подразделений более важными становятся локальная конкурентоспособность компенсаций, предсказуемость

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

занятости и адаптация корпоративных ценностей к национальному контексту. Это требует более тонкой настройки HR-политики и учета различий между категориями персонала.

Управленческие решения в данной сфере должны носить комплексный характер. Недостаточно лишь скорректировать заработные платы или пересмотреть кадровые процедуры; требуется перестройка всей системы взаимодействия сотрудника с организацией – от найма до развития и удержания. Для международных компаний в России особенно значимы скорость принятия решений, локальная автономия, гибкость и способность удерживать доверие персонала в условиях внешней турбулентности [12].

Проведенный анализ позволяет выделить несколько ключевых направлений повышения эффективности HR-стратегий международных компаний в условиях глобальной экономической неопределенности и санкционных ограничений.

Во-первых, организациям необходимо переходить от централизованных глобальных HR-моделей к гибридным системам, в которых локальные подразделения обладают достаточной автономией для принятия кадровых решений с учетом российской специфики [13].

Во-вторых, требуется усиление стратегической роли HR-подразделений. Современный HR должен участвовать в оценке санкционных и кадровых рисков, проектировании альтернативных сценариев развития персонала и обеспечении организационной устойчивости. В-третьих, важно развивать внутренние рынки труда и кадровый резерв. Практика показывает, что внутреннее перемещение сотрудников, переподготовка и развитие локальных управленцев часто оказываются более эффективными, чем внешнее привлечение кадров в условиях ограничений [14].

В-четвертых, необходим переход к персонализированным моделям работы с сотрудниками. Универсальные мотивационные схемы теряют эффективность, поскольку разные группы персонала по-разному воспринимают экономическую нестабильность и перспективы работы в международной компании. В-пятых, следует совершенствовать систему оценки эффективности HR-стратегий. Она должна включать не только количественные показатели, такие как текучесть, срок закрытия вакансий или затраты на персонал, но и качественные параметры: уровень вовлеченности, устойчивость кадрового ядра, способность к быстрой адаптации и эффективность локальных управленческих команд [15].

Заключение

В условиях глобальной экономической неопределенности и санкционных ограничений HR-стратегии международных компаний в Российской Федерации приобретают особое стратегическое значение и становятся одним из ключевых факторов сохранения бизнеса. Изменения в международной экономике, ограничение трансграничного взаимодействия,

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

усложнение доступа к технологиям и трансформация рынка труда требуют от компаний пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом.

Проведенный анализ показывает, что наиболее эффективные HR-стратегии формируются по нескольким взаимосвязанным направлениям. Во-первых, речь идет о локализации кадровой политики и передаче части HR-функций российским подразделениям. Во-вторых, требуется развитие внутреннего потенциала персонала через обучение, переподготовку и формирование кадрового резерва. В-третьих, усиливается роль цифровизации HR-процессов, позволяющей сохранять управляемость и прозрачность кадровых решений. В-четвертых, необходима адаптация систем мотивации и удержания к условиям санкционного давления и изменению ожиданий сотрудников.

Международная трудовая миграция усилила кадровую турбулентность. Отток части российских специалистов после 2022 года, рост спроса на квалифицированных иностранцев и смена стран-источников рабочей силы сформировали новую конфигурацию рынка труда. В этих условиях международные компании вынуждены действовать в среде, где локальный персонал, иностранные специалисты из Азии и выходцы из стран СНГ одновременно участвуют в формировании кадрового предложения. Такой рынок требует более точных HR-решений, адаптированных к дефициту компетенций и высокой конкуренции за работников.

Таким образом, HR-стратегии международных компаний в России трансформируются из универсальных глобальных моделей в локально адаптированные системы, ориентированные на сохранение кадрового потенциала, снижение рисков и обеспечение долгосрочной устойчивости бизнеса. Эффективность таких стратегий определяется способностью компаний сочетать глобальные корпоративные принципы с национальной спецификой российского рынка труда.

Литература

1. Апатова Н.В. Интеллектуальные технологии и цифровые платформы в развитии бизнеса. Симферополь: Типография «Ариал», 2024. 154 с.
2. Более 90% компаний сталкиваются с нехваткой сотрудников // Российская газета. URL: https://rg.ru/2025/02/25/narabotu-priglashaiutsia.html.
3. Векторы устойчивого развития социально-экономических систем в условиях цифровизации. Саратов: КУБиК, 2023. 227 с.
4. Исследование МТС Линк и hh.ru: только 5% российских компаний используют ИИ в процессе найма сотрудников . URL: https://mts-link.ru/blog/issledovaniemts-link-hh-ru/.
5. Калиновская И.Н. Выявление универсальных факторов успеха и барьеров цифровизации HR на основе анализа текстовых данных с помощью

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

больших языковых моделей // Социально-трудовые исследования. 2024. № 2(55). С. 174–186.

6. Крючков С. Индийцев принимают в компанию // Коммерсантъ. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7360977.

7. Ломоносова Н.В., Якимова Е.А. Состояние и перспективы использования цифровых HR-инструментов российскими компаниями // Открытое образование. 2020. Т. 24, № 4. С. 47–55.

8. Мануйлова А. Цифровизация кадров стоит дорого // Коммерсантъ. URL: https://www.kommersant.ru/doc/6819898.

9. Соколов М. Корпоративно-экосистемный подход // Коммерсантъ. URL: https://www.kommersant.ru/doc/6267518.

10. Стратегическое управление цифровой трансформацией интеллектуальной экономики и промышленности в новой реальности / А.А. Алетдинова, А.В. Бабкин, В.В. Бурлаков [и др.]; под ред. А.В. Бабкина. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. 796 с.

11. Анисимов А.Ю., Пятаева О.А., Грабская Е.П. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2022. 278 с.

12. Зазвонов И.С. Конфликты и их влияние на рабочий процесс // Молодой ученый. 2022. № 24(119). С. 469–470.

13. Ковтун Н.А. Психология межличностных конфликтов в научной литературе // Вестник Московского университета МВД России. 2009. № 7. С. 35–37.

14. Последствия и вызовы пандемии коронавируса для технологического и социально-экономического развития общества. Сборник трудов III Международной научно-практической конференции. Ярославль: Изд-во ЯГТУ, 2020. 632 с.

15. Чегаева Л.В. Ретроспективная трансформация понятия «трудовой коллектив» // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2020. № 3(35). С. 111–116. doi: 10.24411/2225–8264–2020–10055.

References

1. Apatova N.V. (2024). Intellektual’nye tekhnologii i tsifrovye platformy v razvitii biznesa [Intelligent technologies and digital platforms in business development]. Simferopol: Tipografiya «Arial», 154 p. (In Russ.)

2. Bolee 90% kompanii stalkivayutsya s nekhvatkoi sotrudnikov [More than 90% of companies face staff shortages]. Rossiiskaya gazeta [Rossiyskaya Gazeta]. Retrieved from: https://rg.ru/2025/02/25/narabotu-priglashaiutsia.html. (In Russ.)

3. Vektory ustoichivogo razvitiya sotsial’no-ekonomicheskikh sistem v usloviyakh tsifrovizatsii [Vectors of sustainable development of socio-economic systems in the context of digitalization]. (2023). Saratov: KUBiK, 227 p. (In Russ.)

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

4. Issledovanie MTS Link i hh.ru: tol'ko 5% rossiiskikh kompanii ispol'zuyut II v protsesse naima sotrudnikov [MTS Link and hh.ru study: only 5% of Russian companies use AI in the employee recruitment process]. Retrieved from: https://mts-link.ru/blog/issledovaniemts-link-hh-ru/. (In Russ.)

5. Kalinovskaya I.N. (2024). Vyyavlenie universal'nykh faktorov uspekha i bar'erov tsifrovizatsii HR na osnove analiza tekstovykh dannykh s pomoshch'yu bol'shikh yazykovykh modelei [Identifying universal success factors and barriers to HR digitalization based on text data analysis using large language models]. Sotsial'no-trudovye issledovaniya [Social and Labour Research], 2(55), 174–186. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Kryuchkov S. Indiitsev prinimayut v kompaniyu [Indians are being hired by companies]. Kommersant. Retrieved from: https://www.kommersant.ru/doc/7360977. (In Russ.)

7. Lomonosova N.V., Yakimova E.A. (2020). Sostoyanie i perspektivy ispol'zovaniya tsifrovykh HR-instrumentov rossiiskimi kompaniyami [Current state and prospects for the use of digital HR tools by Russian companies]. Otkrytoe obrazovanie [Open Education], 24(4), 47–55. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Manuilova A. Tsifrovizatsiya kadrov stoit dorogo [Digitalization of HR is expensive]. Kommersant. Retrieved from: https://www.kommersant.ru/doc/6819898. (In Russ.)

9. Sokolov M. Korporativno-ekosistemnyi podkhod [Corporate ecosystem approach]. Kommersant. Retrieved from: https://www.kommersant.ru/doc/6267518. (In Russ.)

10. Aletdinova A.A., Babkin A.V., Burlakov V.V. et al. (2024). Strategicheskoe upravlenie tsifrovoi transformatsiei intellektual'noi ekonomiki i promyshlennosti v novoi real'nosti [Strategic management of the digital transformation of the intellectual economy and industry in the new reality]. Ed. by A.V. Babkin. Saint Petersburg: POLITEKh-PRESS, 796 p. (In Russ.)

11. Anisimov A.Yu., Pyataeva O.A., Grabskaya E.P. (2022). Upravlenie personalom organizatsii. Uchebnik dlya vuzov [Personnel management of an organization. Textbook for universities]. Moscow: Izdatel'stvo Yurait, 278 p. (In Russ.)

12. Zazvonov I.S. (2022). Konflikty i ikh vliyanie na rabochii protsess [Conflicts and their impact on the work process]. Molodoi uchenyi [Young Scientist], 24(119), 469–470. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Kovtun N.A. (2009). Psikhologiya mezhlichnostnykh konfliktov v nauchnoi literature [Psychology of interpersonal conflicts in scientific literature]. Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii [Bulletin of Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia], 7, 35–37. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Posledstviya i vyzovy pandemii koronavirusa dlya tekhnologicheskogo i sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya obshchestva. Sbornik trudov III Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [Consequences and challenges

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

of the coronavirus pandemic for the technological and socio-economic development of society. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference]. (2020). Yaroslavl: Izd-vo YaGTU, 632 p. (In Russ.)

15. Chegaeva L.V. (2020). Retrospektivnaya transformatsiya ponyatiya «trudovoi kollektiv» [Retrospective transformation of the concept of "work collective"]. Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologii [Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies], 3(35), 111–116. https://doi.org/10.24411/2225-8264-2020-10055. (In Russ., abstract in Eng.)

© Медведева Д.А., 2026

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.