

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ

Белянина Ирина Владимировна

кандидат экономических наук, Автономная
некоммерческая организация высшего образования
«Московский международный университет»
89168861176@mail.ru

TALENT MANAGEMENT PROBLEMS IN THE CONTEXT OF A SHORTAGE OF QUALIFIED PERSONNEL

I. Belyanina

Summary. In today's global economy, characterized by rapid technological changes and geopolitical turbulence, the shortage of qualified personnel has transformed from an operational problem into a strategic challenge on a national scale. This issue is particularly acute in economies subject to structural shocks, such as large-scale sanctions and the subsequent outflow of intellectual capital. The purpose of this article is to identify systemic problems in talent management caused by a persistent shortage of qualified personnel, and to develop, based on a comparative analysis, promising ways to adapt international experience to Russian conditions. Based on the synthesis of human capital theory and research in the field of talent management, the key dilemmas faced by organizations are identified: the collapse of long-term personnel development strategies, the transition to reactive and costly recruitment and retention practices, as well as the erosion of corporate competencies. Using the example of Russian and foreign cases, it is demonstrated how exclusive and inclusive talent management models are transformed under the pressure of external shocks. In conclusion, strategic recommendations are formulated for building sustainable hybrid talent management systems that combine elements of international experience with adaptation to specific institutional and market conditions in Russia. The author concludes that success will be determined by the ability to move from solving short-term personnel problems to building a holistic ecosystem of talents in which government policies, corporate strategies and educational trajectories will work consistently towards one goal — not just filling vacancies today, but creating sustainable potential for generating knowledge, technology and economic competitiveness in the long term.

Keywords: personnel, talent management, staff shortage, human capital, personnel, brain drain.

Аннотация. В современной глобальной экономике, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями и геополитической турбулентностью, дефицит квалифицированных кадров трансформировался из операционной проблемы в стратегический вызов национального масштаба. Особую остроту этот вопрос приобретает в экономиках, подверженных структурным шокам, таким как масштабные санкции и последующая утечка интеллектуального капитала. Целью данной статьи является выявление системных проблем в управлении талантами, обусловленных устойчивым дефицитом квалифицированных кадров, и разработка на основе сравнительного анализа перспективных путей адаптации международного опыта к российским условиям. На основе синтеза теории человеческого капитала и исследований в области управления талантами выявляются ключевые дилеммы, с которыми сталкиваются организации: коллапс долгосрочных стратегий развития персонала, переход к реактивным и затратным практикам привлечения и удержания, а также эрозия корпоративных компетенций. На примере российских и зарубежных кейсов демонстрируется, как эксклюзивные и инклюзивные модели управления талантами трансформируются под давлением внешних шоков. В заключении формулируются стратегические рекомендации по построению устойчивых гибридных систем управления талантами, сочетающих элементы международного опыта с адаптацией к специфическим институциональным и рыночным условиям России. Автор приходит к выводу, что успех будет определяться способностью перейти от решения сиюминутных кадровых проблем к построению целостной экосистемы талантов, в которой государственная политика, корпоративные стратегии и образовательные траектории будут согласованно работать на одну цель — не просто заполнение вакансий сегодня, а создание устойчивого потенциала для генерации знаний, технологий и конкурентоспособности экономики в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: кадры, управление талантами, дефицит кадров, человеческий капитал, персонал, утечка мозгов.

Введение

Актуальность проблематики управления талантами в условиях структурного дефицита квалифицированных кадров достигла критического уровня на фоне наложившихся друг на друга глобальных тенденций. Демографические сдвиги, цифровая трансформация экономик и усиление глобальной конкуренции за высококвалифицированных специалистов создают сложный вызов для компаний и государств по всему миру. Для России этот вызов многократно усугубляется

последствиями масштабных геополитических событий и экономических санкций, которые спровоцировали беспрецедентный отток высококвалифицированных кадров — явление, характеризующееся в научной литературе как «brain drain» («утечка мозгов»). Как отмечается в исследовании, посвященном HR-менеджменту в условиях санкций, массовый отток талантов представляет собой глубокое нарушение среды, имеющее долгосрочные последствия для компаний, подрывающее их стратегические инвестиции в человеческий капитал [10]. Этот процесс привел к парадоксальной ситуации:

несмотря на исторически высокий уровень высшего образования в стране, основные сектора экономики, такие как IT, инженерные услуги, научные исследования и креативные индустрии, сталкиваются с острым кадровым голодом. Ситуация усугубляется тем, что традиционные модели управления талантами, основанные на долгосрочном цикле «привлечение — развитие — удержание», оказались неэффективны в условиях постоянной неопределенности и сверхконкуренции на сужающемся внутреннем рынке труда.

Целью данной статьи является выявление системных проблем в управлении талантами, обусловленных устойчивым дефицитом квалифицированных кадров, и разработка на основе сравнительного анализа перспективных путей адаптации международного опыта к российским условиям.

Материалы и методы исследования

Методологической основой исследования выступает качественный анализ, построенный на принципах сравнительного анализа кейсов. В качестве теоретической рамки используется теория человеческого капитала (Г. Беккер), которая рассматривает инвестиции в знания и навыки как главный драйвер экономической отдачи, а также современные концепции стратегического управления талантами. В фокусе анализа находятся две группы кейсов: национальные модели и государственные программы привлечения и удержания талантов (на примере США, стран ЕС, Китая и России) и корпоративные практики в условиях экономических потрясений.

Материалами для анализа послужили научные статьи в рецензируемых журналах, изучающие трансформацию HR-практик в российском IT-секторе в ответ на санкции и отток кадров. Также были проанализированы документы, отражающие государственную политику в области управления талантами, материалы Агентства стратегических инициатив о поддержке креативной миграции, и отчеты Международной организации по миграции (ИОМ) о регулировании трудовой миграции в России.

Результаты и обсуждения

Дефицит квалифицированных кадров, особенно в высокотехнологичных и наукоемких отраслях, действует как системный сбой, деформирующий все элементы классической модели управления талантами. Исследования, проведенные в российском IT-секторе, наглядно демонстрируют, как компании под давлением санкций и массовой эмиграции специалистов отказываются от логики долгосрочных инвестиций в человеческий капитал в пользу реактивных и часто дорогостоящих «латаний дыр» [3, 6].

В современных условиях можно говорить о том, что произошел коллапс цикла «привлечение — развитие — удержание». В стабильных условиях эти три процесса образуют взаимно усиливающийся цикл: развитие повышает ценность сотрудника и стимулирует его удержание, а репутация компании как инвестора в людей усиливает привлечение [10]. Дефицит кадров, усугубленный внешним шоком, разрывает эту связь. Привлечение талантов сужается до стратегии «переманивания» готовых специалистов у конкурентов на внутреннем рынке, что неизбежно ведет к инфляционной спирали роста заработных плат без сопутствующего роста производительности [7]. Развитие, требующее времени и ресурсов, становится непозволительной роскошью; компании сворачивают долгосрочные программы обучения, заменяя их импровизированными, низкобюджетными форматами обмена знаниями. Удержание трансформируется из системы карьерного роста и нематериальной мотивации в тактику выживания, опирающуюся почти исключительно на денежные бонусы и специальные условия для основных сотрудников [10].

Острая борьба за ограниченный пул специалистов не только взвинчивает издержки, но и создает внутренние дисбалансы. Появление новых сотрудников, нанятых по завышенным рыночным ставкам, может вызывать недовольство и демотивацию у лояльного персонала, годами работающего по менее конкурентным схемам оплаты. Это подрывает командный дух и чувство справедливости, составляющее основу здоровой корпоративной культуры [4]. Более того, постоянный фокус на внешнем найме демонстрирует внутренним сотрудникам ограниченность возможностей для роста внутри компании, что еще больше подталкивает наиболее амбициозных из них к поиску вариантов вовне.

Вместе с тем отказ от системного развития персонала ради решения сиюминутных операционных задач создает серьезные стратегические риски. Организация теряет способность формировать пул кадров, обладающих специфическими для компании или перспективными отраслевыми компетенциями. В долгосрочной перспективе это ведет к эрозии инновационного потенциала и потере конкурентоспособности, ставя под вопрос возможность восстановления после кризиса [10]. Таким образом, дефицит порождает практики, которые, пытаясь смягчить его текущие эффекты, усугубляют его же глубинные причины.

Международный опыт предлагает разнообразные модели управления талантами, которые эволюционировали в ответ на свои вызовы. Их анализ позволяет выявить инструменты и принципы, потенциально применимые в других контекстах.

Американская (эксклюзивная) модель, ярко представленная в практике таких корпораций, как General

Electric, базируется на принципе «войны за таланты». Ее суть — в целенаправленном поиске, идентификации и приоритетных инвестициях в сравнительно небольшую группу высокопотенциальных сотрудников или сотрудников, занимающих основные стратегические позиции. Развитие строится не под конкретную должность, а под следующий управленческий уровень, формируя сплоченную корпоративную элиту, которая становится агентом изменений и двигателем стратегии [3]. Преимущество модели — в создании мощного внутреннего лидерского резерва и высокой отдаче от сконцентрированных инвестиций. Однако ее недостатками являются риски создания «звездной» культуры, демотивации сотрудников, не попавших в элитный пул, и высокой зависимости от успеха в удержании этой избранной группы.

В противовес американской, европейский подход чаще исходит из предпосылки, что каждый сотрудник обладает определенным талантом, и задача организации — создать среду для его выявления и развития. Акцент смещается с поиска «суперзвезд» вовне на внутреннее развитие всего персонала, повышение вовлеченности и построение карьерных траекторий для большинства. Эта модель способствует укреплению корпоративной лояльности, социального диалога и снижению текучести. Ее слабым местом может быть меньшая гибкость и скорость в привлечении уникальных компетенций извне в моменты резких технологических сдвигов [3].

Опыт успешных международных компаний, таких как китайский Huawei, демонстрирует эффективность гибридного подхода. Он сочетает элементы эксклюзивности (активный глобальный рекрутинг топ-специалистов и ученых) с мощными системами внутреннего обучения и развития, характерными для инклюзивной модели. Основным становится не выбор одной модели, а их рациональное сочетание в зависимости от бизнес-единицы, типа компетенций и этапа жизненного цикла компании. Важной составляющей является открытость и постоянная коммуникация с сотрудниками [5].

На государственном уровне ведущие экономики развивают целенаправленные программы иммиграции талантов. США исторически привлекали научные кадры через систему виз H-1B, а теперь озабочены усилением конкуренции со стороны программ Китая, России и других стран. Китай реализует масштабные государственные программы типа «Thousand Talents Plan», предлагая ученым со всего мира щедрое финансирование, инфраструктуру и возможности для исследований. Общей чертой этих программ является создание «зеленых коридоров» — упрощенных процедур получения виз, разрешений на работу и вида на жительство для целевых категорий специалистов [5, 8].

Ответ российских компаний и государства на кризис квалифицированных кадров носит двойственный характер: с одной стороны, это вынужденные реактивные меры бизнеса, с другой — попытки выстраивания проактивной государственной политики.

Корпоративный уровень в значительной степени иллюстрирует описанный выше «стратегический застой». HR-департаменты перешли в режим постоянного «тушения пожаров»: точечный найм по завышенным ставкам, попытки удержать ключевых сотрудников материальными стимулами и импровизированное перераспределение обязанностей [10]. По данным кадровых агентств, в некоторых секторах (например, в фармацевтике и FMCG) российские компании за последние годы значительно улучшили свои HR-практики и бизнес-процессы, что позволило им стать более привлекательными работодателями даже на фоне потенциального возвращения западных корпораций [7]. Однако это скорее исключение, подтверждающее правило: системная работа с талантами остается прерогативой крупнейших игроков.

Государственный уровень демонстрирует растущее осознание проблемы. Сформировался набор инициатив, направленных как на внутреннее развитие, так и на международное привлечение.

Во-первых, следует сказать о том, что Агентство стратегических инициатив (АСИ) и Министерство культуры ведут работу по привлечению иностранных деятелей искусства, дизайнеров, хореографов. Акцент делается на «мягкой силе» российской культуры и создании возможностей для реализации масштабных проектов [2]. Как отмечают эксперты, интерес к российским творческим вузам остается высоким: в них обучаются тысячи иностранцев из более чем сотни стран.

Также следует сказать о Программе «иммиграции талантов» [1] 2025 года. Это первая в России комплексная программа, аналогичная зарубежным, нацеленная на привлечение высококвалифицированных иностранцев в науку, технологиях, культуре и бизнесе. Она предусматривает упрощенное получение разрешения на временное проживание и вида на жительство, а также комплексную поддержку в переезде и адаптации. Ее успех будет зависеть от конкретных механизмов реализации, емкости рынка труда для таких специалистов и общей геополитической конъюнктуры.

Кроме того, Россия остается одним из крупнейших в мире реципиентов трудовых мигрантов, преимущественно из стран Центральной Азии. Параллельно с привлечением «талантов» идет работа над структурированием этого потока, повышением его легальности и эффективности с точки зрения заполнения вакансий в отраслях с дефицитом (часто — неквалифицированно-го и низкоквалифицированного труда) [9].

Адаптация международных практик управления талантами к российским условиям — это задача не прямого копирования, а трансформации с учетом институциональных, экономических и культурных спецификаций.

Прежде всего, необходима гибридизация моделей. Российским компаниям, особенно крупным и технологичным, может быть эффективен комбинированный подход по образцу Huawei. Внутри компании — внедрение инклюзивных программ массового развития и повышения вовлеченности для снижения текучести и построения кадрового резерва. Одновременно — создание эксклюзивных программ для работы с уникальными внешними талантами (как иностранными, так и российскими репатриантами или специалистами из смежных отраслей), предлагая им особые условия и статус.

Также необходимо помнить о возможностях цифровизации и аналитики. Внедрение современных HR Tech-платформ для управления талантами может помочь преодолеть реактивность. Аналитика данных позволяет выявлять потребности в компетенциях, прогнозировать риски выгорания и оттока, а также оценивать эффективность программ обучения, возвращая HR-функции стратегическую осмысленность.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) в подготовке кадров играет немаловажную роль. Опыт Германии или Сингапура показывает эффективность тесной кооперации бизнеса, образовательных учреждений и государства в создании образовательных программ, ориентированных на конкретные, перспективные для экономики навыки. Это позволяет сократить разрыв между теорией и практикой и целенаправленно готовить кадры для секторов с дефицитом.

Кроме того, вместо концентрации всех усилий на Москве и Санкт-Петербурге, перспективным может стать создание центров притяжения талантов в регионах с сильными университетами и кластерами (например, Татарстан, Новосибирск, Томск). Это требует комплексного развития инфраструктуры, жилья и социальной сферы.

Однако успех программ привлечения иностранных талантов критически зависит от простоты административных процедур, предсказуемости регулирования и общих условий ведения бизнеса. Бюрократические барьеры могут свести на нет даже самые щедрые финансовые предложения. Даже успешное привлечение иностранных специалистов в науку или высокие технологии не решит проблему массового дефицита в смежных отраслях (например, инженеров среднего звена, техников,

разработчиков). Кроме того, Россия конкурирует за глобальные таланты не только с Западом, но и с активно действующими странами Ближнего Востока (ОАЭ, Саудовская Аравия), Азии (Сингапур, Южная Корея) и другими участниками БРИКС.

Опыт показывает, что для долгосрочного удержания иностранных специалистов и репатриантов главное значение имеет не только работа, но и комфортная среда жизни для всей семьи, социальная атмосфера и перспективы для детей. Без решения этих вопросов программы рискуют привести к «циркуляции талантов», а не к их закреплению в стране.

Вместе с тем чрезмерный акцент на переманивании готовых кадров (импорт талантов), в ущерб «выращиванию» собственных (развитие внутреннего потенциала), является стратегически рискованным. Он воспроизводит зависимость от внешней конъюнктуры и не создает устойчивой национальной системы генерации компетенций. Баланс между этими двумя подходами — центральная дилемма современной кадровой политики.

Выводы

Управление талантами в условиях перманентного дефицита квалифицированных кадров перестает быть функциональной задачей отдела HR и становится ключевым элементом национальной экономической безопасности и стратегии развития. Российский контекст, осложненный последствиями геополитического кризиса и «утечки мозгов», обнажил системные слабости существующих моделей, приведя к коллапсу долгосрочного цикла инвестиций в человеческий капитал и замещению его реактивными, затратными практиками выживания. Проведенный сравнительный анализ показал, что ни одна из классических зарубежных моделей (ни эксклюзивная американская, ни инклюзивная европейская) в чистом виде не может быть механически перенесена в российскую действительность. Однако их принципы и инструменты, будучи грамотно адаптированными, могут лечь в основу новой, гибридной и контекстуально-чувствительной системы. Перспективным представляется путь, сочетающий: инклюзивную работу с внутренним персоналом для повышения лояльности, снижения текучести и создания широкого кадрового резерва; эксклюзивные механизмы для привлечения и интеграции критически важных внешних талантов (как иностранных, так и отечественных, находящихся за рубежом); активную роль государства в создании институциональных «зеленых коридоров», развитии ГЧП в образовании и формировании привлекательных региональных экосистем.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Российской Федерации от 2 декабря 2025 г. № 883 «О поддержке переселения в Российскую Федерацию иностранных граждан и лиц без гражданства, представляющих интерес для Российской Федерации, и об особенностях их правового положения в Российской Федерации».
2. Виза для талантов. Россия создает условия для творческой иммиграции // Агентство стратегических инициатив. — URL: <https://asi.ru/news/205729/> (дата обращения: 16.02.2026).
3. Маколов, В.И. Российские и зарубежные практики управления талантами в организации / В.И. Маколов // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2022. — № 5-2(87). — С. 155–158. — DOI 10.24412/2411-0450-2022-5-2-155-158.
4. Проблемы и риски в управлении талантами // Goodt. — URL: https://goodt.me/blog_info/problemy_i_riski_v_upravlenii_talantami/# (дата обращения: 16.02.2026).
5. Трапицын, С.Ю. Возможности и риски управления талантами: опыт успешных компаний / С.Ю. Трапицын, Н.Н. Покровская // Лидерство и менеджмент. — 2024. — Т. 11, № 3. — С. 865–886. — DOI 10.18334/lm.11.3.121413
6. Чудинова, Н.В. Развитие человеческого капитала: взаимосвязь с инновациями и роль управления талантами / Н.В. Чудинова // Финансовые рынки и банки. — 2025. — № 6. — С. 112–120.
7. How the Return of International Companies Will Affect the Labor Market in Russia // Ancor. — URL: <https://ancor.ru/en/press/news/how-the-return-of-international-companies-will-affect-the-labor-market-in-russia/> (date of application: 16.02.2026).
8. International Talent Programs in the Changing Global Environment // The National Academies. — URL: <https://www.nationalacademies.org/projects/PGA-POLICY-22-11> (date of application: 16.02.2026).
9. Labour Migration // The International Organization for Migration (IOM). — URL: <https://russia.iom.int/labour-migration> (date of application: 16.02.2026).
10. Latukha, M., Dikova D., Panibratov A., Kuleshov N. The double bind: Human resource management under sanctions and skilled labor exodus // International Business Review. — 2026. — V. 35, №1. — p. 102520.

© Беянина Ирина Владимировна (89168861176@mail.ru)
 Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»