

Журнал «Мировые цивилизации» / Scientific journal «World civilizations» <https://wcj.world>

2025, Том 10, № 4 / 2025, Vol 10, Issue 4 <https://wcj.world/issue-4-2025.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/02ECMZ425.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Байгулов Р. М. Современный стратегический рекрутинг в условиях международных санкций / Р. М. Байгулов, А. Р. А. Р. Таболов, С. Д. Туркин // Мировые цивилизации. — 2025. — Т. 10. — № 4. — URL: <https://wcj.world/PDF/02ECMZ425.pdf>

For citation:

Baigulov R. M., Tabolov A. R., Turkin S. D. Modern strategic recruiting in the context of international sanctions. *World civilizations*. 2025; 10(4): 02ECMZ425. Available at: <https://wcj.world/PDF/02ECMZ425.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 339

Байгулов Ришат Мягдянович

Университет мировых цивилизаций имени В.В.Жириновского», Москва, Россия
Московского университета имени А.С. Грибоедова
АНО ВО «Московский Международный университет»
«Московский психолого-социальный университет
«ОАНО ВО МПСУ»,
Москва, Россия
ведущий научный сотрудник
д.э.н., профессор
E-mail: baygulov2018@mail.ru

Таболов Алан Русланович

Университет мировых цивилизаций имени В.В.Жириновского», Москва, Россия
Аспирант
E-mail: tabolov-a@mail.ru

Туркин Степан Денисович

Московского университета им. А.С. Грибоедова,
Москва, Россия
Аспирант
E-mail: coolstip@yandex.ru

Современный стратегический рекрутинг в условиях международных санкций

Аннотация. Статья исследует трансформацию требований к директорским позициям (Генеральный директор, Финансовый директор, Технический директор, Операционный директор) на российском рынке труда под влиянием санкционного давления. Рассматривается влияние внешнеполитических ограничений на деятельность директоров, и анализируется трансформация подходов к управлению человеческими ресурсами в условиях, последовавших за санкциями. На основе контент-анализа ряда топ-менеджерских вакансий и сравнительного анализа отраслевых отчетов выявлены ключевые тренды: универсализация адаптивности, рост спроса на региональную экспертизу и цифровые навыки даже для традиционно «нетехнических» ролей (Финансовый директор, Коммерческий директор). Результаты демонстрируют, что санкции привели к унификации требований, снизив роль отраслевой специфики в пользу универсальных компетенций, сделав акцент на способности директоров управлять в условиях неопределенности. Авторы подчеркивают, что особую роль в настоящее время приобрели работа с альтернативными валютами и реорганизация логистики.

Отмечается, что в настоящее время снизилась предсказуемость глобальных экономических процессов, руководителям приходится оценивать несколько сценариев развития событий. Практическая значимость работы представлена рекомендациями по пересмотру подхода к найму ключевых специалистов для компаний из различных отраслей и анализ важных компетенций в условиях санкционного давления на российский рынок.

Ключевые слова: стратегический рекрутинг; санкции; директорские позиции; адаптивность; региональная экспертиза; цифровая трансформация

Введение. Санкционное давление в период 2022-2024 гг. стало катализатором значительных изменений как в бизнес-ландшафте в целом, так и на рынке труда в частности [1]. В условиях динамичных и не всегда предсказуемых изменений в экономике, которые включают в себя переориентацию на новые рынки развивающихся дружественных стран, импортозамещения (как технического, так и технологического) и цифровизации, ключевую роль играют директорские позиции – от Генеральных директоров до Финансовых, Технических и других. Однако требования к компетенциям топ-менеджеров претерпели значительные изменения, что до сих пор не до конца отражено и систематизировано в научной литературе, и зачастую содержится только в корпоративных отчётах и исследованиях [2].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления подхода к найму на ключевые позиции в контексте новых экономических и политических реалий. Если ранее фокус смещался на отраслевой опыт, а рынок труда даже на руководящих должностях был гораздо более ёмким, то санкции заставили компании искать специалистов с узкой региональной экспертизой, готовых быстро адаптироваться к новым реалиям и умеющих оценивать риски [3, 4]. При этом запросы бизнеса к директорским позициям стали более гибкими: зачастую даже к нетехнологическим позициям предъявляют требования по наличию цифровой грамотности, пониманию принципов работы в гибких структурах по современным фреймворкам, и Финансовые директора, например, теперь должны быть готовы работать с альтернативными валютами, как фиатными, так и цифровыми [5-7].

Цель статьи – выявить структурные изменения и тренды в требованиях к компетенциям директоров на российском рынке.

Гипотезы исследования:

1. Санкции нивелировали отраслевую специфику, усилив значимость региональной экспертизы (Азия, СНГ), особенно для ролей, связанных с продажами и развитием бизнеса (Коммерческий директор, Директор по развитию бизнеса) и общей адаптивности для всех ролей.

2. Ключевым драйвером рыночной трансформации требований стала необходимость совмещения узких профессиональных компетенций с кросс-функциональными навыками и умением адаптироваться к глобальным трендам (Цифровизация, интеграция ИИ, внедрение гибких фреймворков в нецифровых бизнесах)

Задачи исследования:

1. Провести контент-анализ 20 вакансий C-level (CEO, CFO, CTO, COO, Supply-Chain Director) за 2021–2025 гг.
2. Сформировать кодбук по шести категориям компетенций

3. Проанализировать профильные отчёты рынка труда, которые компилировали бы тренды на рынке/в отдельных отраслях

4. Разработать концептуальную модель влияния санкций на стратегический рекрутинг и практические рекомендации по изменению HR-стратегии

Методология. Методологическую основу работы составил контент-анализ 20 открытых вакансий директорского уровня (опубликованных на HeadHunter, SuperJob и LinkedIn) за 2021-2024 гг., а также сравнительный анализ отчетов консалтинговых компаний и рекрутинговых площадок (Яков и Партнеры, ТеДо, HeadHunter, The Edgers) и данных Росстата. Теоретическая рамка статьи опирается на концепцию гибридного лидерства, стратегическое управление человеческим капиталом и общую установку понятия Executive Search.

Результаты исследования. Анализу подвергались текстовые блоки «Требования» и «Обязанности» в объявлениях о приёме на работу топ-менеджеров (Генеральный директор, Финансовый директор, Технический директор, Операционный директор, Директор по логистике и др.) в крупные российские компании (10+ млрд рублей оборота).

Кодбук. На основе теоретических предпосылок и пилотного чтения пяти вакансий был сформирован кодбук из шести категорий (таблице 1). Для каждой категории зафиксированы (1) операциональное определение, (2) ключевые маркёры в тексте, (3) тип кода (бинарный — 1/0).

Ограничения исследования — малый объём выборки и использование только общедоступных объявлений.

Таблица 1.

Матрица категорий (составлена авторами на основе Global Human Capital Trends¹ и Макро-тренды, определяющие 2024 г.²)

Категория	Определение	Ключевые маркёры (пример)	Тип кода
Цифровые компетенции	Умение работать с цифровыми платформами, BI-системами, Big Data, и др.	«Power BI», «data-driven», «ERP»	1/0
Региональная экспертиза (Азия/СНГ и др.)	Опыт и деловые контакты на рынках Китая, Казахстана, ОАЭ и др.	«опыт работы с Китаем», «рынки стран СНГ»	1/0

¹ 2025 Global Human Capital Trends // Deloitte, 2025. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата обращения: 24.03.2025).

² Макро-тренды, определяющие 2024 г. // HeadHunter, 2024 // URL: <https://hhcdn.ru/file/17807048.pdf> (дата обращения: 24.03.2025).

Адаптивность/антикризисное управление	Навыки управления в VUCA-среде, сценарное планирование	«кризис-менеджмент», «agile-подход»	1/0
Альтернативные валюты	Компетенции работы с юанем, дирхамом, криптовалютами, и др.	«расчёты в юанях», «криптовалюты»	1/0
Перестраивание цепочек поставок	Опыт перестройки логистики и многовариантных цепочек поставок	«параллельный импорт», «разновекторная логистика»	1/0
BI/Аналитика	Использование BI-инструментов для принятия решений	«Tableau», «дашборды»	1/0

Таблица 2

Частота упоминания категорий (N = 20 вакансий) (составлено авторами)

Категория	n	% вакансий
Цифровые компетенции	18	90 %
Адаптивность/антикризисное управление	10	50 %
Региональная экспертиза (Азия/СНГ и др.)	8	40 %
BI/Аналитика	8	40 %
Перестраивание цепочек поставок	4	20 %
Альтернативные валюты	3	15 %

Было принято решение не выделять отдельные специфические компетенции для конкретных позиций (перестраивание цепочек поставок, альтернативные валюты) в отдельное исследование, так как они встречаются практически в каждой позиции, для которой они специфичны. Пример – необходимость в понимании альтернативных цепочек поставок для Директоров по логистике.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций для HR-департаментов по модернизации процессов и требований в рекрутинге специалистов высшего звена, включая внедрение сценарного моделирования и пересмотр критериев оценки кандидатов. Статья вносит вклад в дискуссию о роли директорских позиций в условиях внешнеполитических вызовов и расширяет понимание трансформации управления человеческим капиталом в постсанкционный период.

В ходе проведённого исследования на основе анализа 20 вакансий директорского уровня (Генеральный директор, Финансовый директор, Коммерческий директор, Технический директор, Директор по логистике и Операционный директор), а также отчётов консалтинговых и рекрутинговых агентств, были зафиксированы следующие ключевые тенденции, характерные именно для России в условиях санкций 2022–2024 гг.³

Универсализация требований и сдвиг фокуса с отраслевой специфики на управленческую гибкость. Так, санкционное давление и ограничения в части внешнеэкономической деятельности вызвали необходимость формирования более универсального профиля руководителей, способных управлять несколькими функциями одновременно [8]. Если ранее в вакансиях указывались жёсткие критерии по опыту работы в конкретной отрасли, то теперь значительно возросла важность управленческих компетенций, навыков антикризисного менеджмента и способности оперативно переключаться между задачами разного характера.

Региональная экспертиза и переориентация на азиатские и ближневосточные рынки. Учитывая ограничения со стороны западных стран, многие российские компании обратили своё внимание на рынки Китая, Индии, стран Ближнего Востока и СНГ [9, 10]. В вакансии на директорские должности всё чаще включают пункт о «наличии деловых контактов и опыте взаимодействия» в соответствующих странах или регионах. Особенно важным это оказалось для ролей, связанных с коммерцией (Коммерческий директор, Директор по развитию бизнеса), поскольку формирование альтернативных каналов поставок и продаж в дружественных странах стало критическим фактором конкурентоспособности.

Существующий тренд на цифровизацию также не обошел стороной российский рынок⁴. В требованиях к топ-менеджерам чаще появляется необходимость умения работы с разными цифровыми платформами (как профильными, так и внутренними CRM) и умения интегрировать в работу аналитические инструменты (Big Data, BI-системы). Это касается, в том числе и достаточно далеких от диджитала позиций (Финансовые директора, Операционные директора).

Кроме того, снизилась предсказуемость глобальных экономических процессов, и руководителям приходится оценивать несколько сценариев развития событий. Поэтому на уровне Генеральных директоров, Финансовых, и Директоров юридических департаментов добавляется необходимость быть гибким и рассматривать несколько стратегических планов в зависимости от внешних событий, оказывающих влияние на рынок. В условиях неопределённости компании хотят видеть у своего топ-менеджмента умение грамотно распределять ресурсы и планировать деятельность, имея несколько планов действия для разных вариантов развития событий.

³ Тренды на рынке труда. Часть 1 // Яков и Партнёры, HeadHunter, 2023 // URL: https://yakov.partners/upload/iblock/a6f/q8icvalx9kdy23ofu3r563qt9497r3w6/u_turn_in_the_labor_market.pdf (дата обращения: 24.03.2025).

⁴ Стратегический взгляд на рынок труда России // Никита Бугров, HeadHunter, 2024 // URL: <https://vk.cc/cKXApl> (дата обращения: 24.03.2025).

Помимо прочего, в некоторых случаях роли объединяются, особенно часто подобные примеры можно встретить в объединении роли Директора по продукту и Технического директора в цифровых сервисах и соединении роли Коммерческого директора с Директором по маркетингу⁵.

Отдельного внимания заслуживает ситуация с позицией Финансового директора. В условиях увеличения числа международных ограничений на валютные операции и банковские переводы именно Финансовые директора вынуждены выстраивать альтернативные схемы расчётов и работать с новыми платёжными системами. Они должны понимать механизмы расчётов в юанях, дирхамах, рупиях и других альтернативных валютах, уметь управлять финансовыми рисками из-за определённой волатильности курсов этих валют и иметь, в том числе, компетенции в сфере криптовалют, которые уменьшают финансовые риски при трансграничных расчётах.

Также выросла значимость Директоров по цепочкам поставок и логистике. Компании сталкиваются с перебоями в традиционных каналах ввоза оборудования, комплектующих и материалов, что порождает несколько новых вызовов: им нужно искать альтернативные маршруты и новых партнёров в дружественных странах (Китай, Турция, Казахстан, страны Центральной Азии, Персидского залива, и др.). Также в силу импортозамещения им приходится налаживать цепочки поставок внутри страны, ориентируясь на местные предприятия, которые смогли локализовать своё производство в РФ. Кроме того, многим по-прежнему приходится тщательно проверять контрагентов из-за риска попасть под вторичные санкции.

Выводы. Проведённый анализ позволил эмпирически подтвердить, что санкционное давление выступает катализатором универсализации требований и сдвига акцента с отраслевой специфики на адаптивность и цифровую грамотность топ-менеджеров. Компетенции, связанные с региональной экспертизой и управлением альтернативными валютами, формируют новый слой конкурентных преимуществ, особенно в ролях Финансового директора и Директора по логистике.

Практическая значимость заключается в разработанной матрице компетенций, которую HR-департаменты могут использовать при формировании профиля вакансии в условиях повышенной неопределённости.

Ограничения: небольшая выборка объявлений и отсутствие данных из закрытых рекрутинговых каналов. Будущие исследования целесообразно дополнить интервью с HR-директорами и автоматизированным text-mining на массиве 50+ вакансий, что позволит выявить латентные темы и тренды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Kryscynski, D., & Ulrich, D. (2015). Making Strategic Human Capital Relevant: A Time-Sensitive Opportunity. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 357–369.

⁵ Текущий рынок труда «Транспорт, логистика» // HeadHunter, 2024 // URL: <https://hhcdn.ru/file/17807040.pdf> (дата обращения: 24.03.2025).

2. Тарасова Е.В., Гурий П.С., Жукова А.О. Новые компетенции топ-менеджеров для успешного управления развитием организаций в условиях цифровизации // Финансовый менеджмент. 2024. № 11-2. С. 414-422.
3. Байгулов Р.М. Деривативы и финансовый кризис. Финансы и кредит. 2011. № 47 (479). С. 19-21.
4. Байгулов Р.М. Развитие рынка интеллектуальной собственности. Байгулов Р.М., Ульяновск, 2006.
5. Блохина М.С. Модель инновационных компетенций руководителя коммерческой организации // Цифровая социология. 2022. Т. 5. № 3. С. 31-37.
6. Уварова И.А. Особенности ценностно-мотивационного и когнитивного компонентов компетенции «готовность к изменениям» у руководителей // Вестник Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева (Вестник КГПУ). 2022. № 4 (62). С. 169-182.
7. Антонов В.Г., Купцова Е.В., Купцова Е.С. Модель профессиональных компетенции менеджеров как фактор конкурентоустойчивости организации // Экономика и предпринимательство. 2022. № 1 (138). С. 1470-1475.
8. Осипов В.В. Теоретические аспекты процесса отбора персонала в организации // Экономика и социум. 2024. №12-2 (127).
9. Садовский М.А., Маргиев М.Е. Тенденции управления логистическими рисками в российских экспортных компаниях // Хроноэкономика. 2024. № 1 (43). С. 70-74.
10. Укрепление экономического суверенитета России в условиях внешних вызовов: монография / под ред. А.В. Русавской. – Москва: Издательский дом «УМЦ», 2024. – 196 с.

Baigulov Rishat Myagadyanovich

Zhirinovskiy University of World Civilizations, Moscow, Russia
A.S. Griboyedov Moscow University
E-mail: baygulov2018@mail.ru

Tabolov Alan Ruslanovich

Zhirinovskiy University of World Civilizations, Moscow, Russia
E-mail: tabolov-a@mail.ru

Turkin Stepan Denisovich

Zhirinovskiy University of World Civilizations, Moscow, Russia
E-mail: coolstip@yandex.ru

Modern strategic recruiting in the context of international sanctions

Abstract. The article examines the impact of digital transformation on public life in Latin America in the context of the global transition to digital platforms. This process brings both challenges and opportunities for the region. One of the main challenges is the dominance of international digital platforms, such as Netflix, Amazon and Spotify, which can threaten local cultural traditions. On the other hand, digital transformation opens up new horizons for cultural self-realization, economic development and intercultural interaction. The article draws attention to the need to actively work on creating their own digital models and programs to support local creativity and cultural diversity. The importance of joint efforts of governments, businesses, cultural communities and citizens for sustainable development in the context of the digital revolution is emphasized.

Keywords: strategic recruiting; sanctions; executive roles; adaptability; regional expertise; digital transformation