

Аналитика персонала как стратегический инструмент управления человеческим капиталом в условиях санкционного давления на Российскую экономику

Елкина Ольга Сергеевна 

Доктор экономических наук, профессор

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

E-mail: elkina-os@ranepa.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

HR-аналитика, человеческий капитал, рынок труда, санкционное давление, импортозамещение, цифровизация, предиктивная аналитика, управление персоналом, занятость, трудовые ресурсы

АННОТАЦИЯ

В статье исследуется роль Аналитики в сфере управления человеческими ресурсами (HR-аналитики) как стратегического инструмента управления человеческим капиталом в условиях санкционного давления. Цель исследования заключалась в проведении комплексного анализа роли аналитики в сфере управления человеческими ресурсами в системе управления человеческим капиталом в условиях санкционного давления, а также определении направлений ее развития в контексте российского суверенитета. Для этого в статье изучены структурные изменения рынка труда, вызванные отраслевым перераспределением занятости, демографическими ограничениями, сокращением внешней трудовой миграции и масштабной эмиграцией квалифицированных специалистов. Особое внимание уделено трансформации аналитики с сфере управления человеческими ресурсами из вспомогательного инструмента управления персоналом в ключевой механизм прогнозирования кадровых рисков, повышения устойчивости организаций и повышения их конкурентоспособности. Проанализированы последствия ухода зарубежных платформ, связанных с управлением трудовыми ресурсами. Изучены возникающие, в связи с этим проблемы импортозамещения, включая снижение качества данных, фрагментацию информационных систем и ограничение доступа к современным аналитическим технологиям. На основе системно-аналитического подхода обоснована необходимость развития отечественной экосистемы аналитики в области управления трудовыми ресурсами, ориентированной на интеграцию корпоративных и государственных информационных ресурсов. Предложена концептуальная модель развития аналитики в сфере управления человеческими ресурсами, основанная на принципах интеграции данных, контекстно-ориентированного применения искусственного интеллекта и персонализации управления человеческим капиталом. Сделан вывод о необходимости формирования национальной инфраструктуры данных рынка труда как основы для повышения эффективности кадровой политики и обеспечения технологического суверенитета.

JEL codes: J21, J24, J61, O15

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-6-76-88>

Для цитирования: Елкина, О.С. Аналитика персонала как стратегический инструмент управления человеческим капиталом в условиях санкционного давления на Российскую экономику / О.С. Елкина. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 6. – С.76-88. – URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.06.2026)

Введение

Современный этап развития российской экономики характеризуется сложными условиями функционирования рынка труда. Санкционные ограничения, введенные с февраля 2022 года, затронули ключевые сферы народного хозяйства, что привело к структурной трансформации

занятости, изменению соотношения спроса и предложения в отраслевом и квалификационных разрезах. Одновременно с этим, внешняя трудовая миграция, как механизм компенсации демографических ограничений перестал работать. В этих условиях Аналитика в сфере управления человеческими ресурсами (HR-аналитика), как совокупность методов сбора, обработки и интерпретации данных о персонале организации, трансформируется из вспомогательного инструмента в ключевой ресурс управления. Именно аналитические компетенции в области человеческого капитала позволяют организациям осуществлять прогнозирование кадровых рисков, оптимизировать структуру затрат на труд и выстраивать адаптивные модели удержания ключевых специалистов в компании.

Актуальность темы исследования определяется рядом взаимосвязанных факторов. Во-первых, российский рынок труда в 2022–2026 гг. испытывает воздействие нескольких деструктивных тенденций. Произошла масштабная эмиграция квалифицированной рабочей силы, мобилизация трудоспособного населения, нарушилась отраслевая структура занятости и появился дефицит специалистов в приоритетных для государства секторах. Санкционное давление спровоцировало вынужденный отказ от западных корпоративных HR-платформ с аналитическим функционалом, что создало вакуум в системе управления персоналом крупных и средних предприятий. В-третьих, отечественные разработки в области программного обеспечения не достигли пока сопоставимого уровня с ушедшими вендорами, что формирует технологическое отставание в сфере управления человеческими ресурсами.

Постановка проблемы. Центральное противоречие, исследуемое в данной статье, заключается в том, что объективная потребность в качественной HR-аналитике для управления сложными процессами на рынке труда возрастает именно в тот момент, когда технологические и институциональные возможности ее осуществления существенно ограничены. Этот разрыв между потребностями управленческой практики и доступными инструментами составляет проблему, которая требует теоретического осмысления и выработки решений.

Цель исследования - провести комплексный анализ роли HR-аналитики в системе управления человеческим капиталом российских организаций в условиях санкционного давления, и разработать направления ее развития в контексте формирующегося технологического суверенитета.

Для достижения поставленной цели в статье решены следующие задачи:

- охарактеризованы структурные изменения российского рынка труда в 2022–2025 гг. и установлена их связь с санкционным давлением;
- систематизирован инструментарий HR-аналитики применительно к задачам управления человеческим капиталом в нестабильной среде;
- выявлены ключевые вызовы и ограничения, с которыми столкнулась HR-аналитика в условиях санкций;
- проанализирована роль государственной политики занятости в формировании аналитической инфраструктуры рынка труда;
- определены перспективные направления развития отечественной HR-аналитики в контексте технологического суверенитета.

Основные результаты исследования. В ходе исследования установлено, что российский рынок труда в 2022–2025 гг. претерпел существенную трансформацию, которая выражается в обострении структурного дефицита рабочей силы в одних отраслях и существенном развитии занятости в других. Показано, что санкционное давление создало «двойной барьер» для HR-аналитики. Вследствие ухода западных платформ снизились технологические возможности и качество данных из-за фрагментарности имеющихся информационных систем. Обоснована необходимость формирования целостной национальной экосистемы HR-аналитики, интегрирующей корпоративные и государственные информационные контуры. Предложена концептуальная модель развития отечественной HR-аналитики, которая основана на трех принципах: интеграции

данных, контекстно-ориентированном применении искусственного интеллекта и персонализации управления человеческим капиталом.

Обзор литературы

Теоретическую основу исследования составляют концепции человеческого капитала, разработанные в трудах Г. Беккера [9, 10, 11], Т. Шульца [22] и Я. Минсера [21], а также современные работы, посвященные цифровой трансформации управления персоналом и применению аналитических методов в сфере труда [12, 13, 25]. Ключевым для данного исследования является понимание человеческого капитала как совокупности знаний, умений, навыков и компетенций работника, обеспечивающих его производительность и адаптивность в условиях изменяющейся экономической среды [10, 11, 22]. В современной интерпретации к данному базовому определению добавляется концепция «динамического» человеческого капитала, способного к обновлению и изменению в ответ на технологические и институциональные сдвиги.

Вопросы применения аналитических инструментов в управлении человеческими ресурсами нашли отражение в работах зарубежных исследователей, прежде всего в области People Analytics, дисциплины, которая сформировалась на стыке науки о данных и управления персоналом. Работы Э. Левенсона [17,18,19,20] и Р. Тоссе [23] заложили методологические основы применения больших данных для оптимизации кадровых решений. Д. Грин и Дж. Шах [16] систематизировали практические кейсы применения предиктивной аналитики в управлении текучестью кадров.

В российской науке проблематика HR-аналитики приобрела самостоятельный исследовательский статус сравнительно недавно. Труды Н. Зубаревич посвящены управлению человеческими ресурсами в условиях нестабильности, в том числе применению аналитических методов для снижения кадровых рисков [1]. Толкунова Е. Г. [5] исследует специфику управления персоналом в условиях цифровой трансформации, и акцентирует внимание на проблемах качества данных как фундаментальном ограничении аналитических практик. Млечко В. [2] анализирует трансформацию рынка HR-Tech в России в условиях импортозамещения, выявляя ключевые структурные сдвиги в технологическом ландшафте отрасли.

Зарубежные исследователи активно изучают влияние последствий геополитических санкций на технологическое развитие стран. Вен Дж. [24] и Ли Я. [20]. В своих работах доказывают, что санкционное давление ограничивает доступ к передовым технологиям, но при этом стимулирует развитие локальных НИОКР. Данный феномен авторы называют «вынужденная инновация». Эта концепция может применяться и для объяснения процессов, происходящих в российской HR-сфере [8, 1420, 24].

К. Аззари [6, 7] в своих работах анализирует влияние «утечки мозгов» на развитие страны. Его эмпирические исследования доказывают, что массовая потеря высококвалифицированных специалистов приводит не только к снижению производительности труда, но и формирует структурные дисбалансы в экономике. И это уже требует государственного вмешательства для восстановления. В контексте эмиграции российских ИТ-специалистов эти выводы приобретают для нас прикладное значение, которое нельзя не учитывать.

В области государственной политики занятости и ее аналитического обеспечения следует отметить работы Санковой А.В. [3] и Токсанбаевой М.С. [4], исследующих вопросы прогнозирования потребности в кадрах на макро- и мезоуровне. Авторы обосновывают необходимость интеграции корпоративных и государственных аналитических систем как условия повышения точности прогнозов и эффективности управленческих решений в области занятости.

Вместе с тем в исследованиях практически отсутствует комплексный анализ специфики функционирования HR-аналитики в условиях санкционного давления как системного феномена, а не как отдельного аспекта цифровой трансформации. Не получили систематической теоретической проработки вопросы формирования отечественной экосистемы HR-аналитики, ее архитектуры и принципов функционирования. Остается слабо исследованным взаимодействие государственных

аналитических инструментов и корпоративных HR-систем как единого информационного пространства рынка труда. Настоящая статья призвана в определенной мере восполнить указанные пробелы.

Теоретико-методологическим вкладом данного исследования является концептуализация HR-аналитики как многоуровневого инструмента обеспечения экономической устойчивости в условиях внешних шоков. Вторым результатом выступает разработка модели ее развития в специфическом контексте технологических ограничений и возрастающего запроса со стороны хозяйствующих субъектов.

Методология исследования

Теоретическую основу исследования составляет системно-аналитический подход. Он позволяет рассматривать HR-аналитику как элемент институциональной системы управления человеческим капиталом, функционирующей в конкретных экономических и геополитических условиях. Структурно-функциональный анализ использовался для систематизации инструментов HR-аналитики по уровням аналитической зрелости и функциональному назначению. Метод сравнительного анализа позволил сопоставить состояние HR-аналитики в дореформенный период (до 2022 г.) и в условиях санкционного давления, выявив качественные изменения в структуре возможностей и ограничений. Институциональный анализ применялся для оценки роли государственной политики занятости как среды для аналитических практик. Кейс-анализ отдельных корпоративных примеров («Сбер», «Магнит», «РЖД») использовался для иллюстрации обобщенных теоретических положений эмпирическими данными. Методы прогнозного анализа позволили наметить перспективные траектории развития HR-аналитики в среднесрочном горизонте.

Информационную базу исследования составили данные Росстата о динамике занятости и заработной платы за 2021–2025 гг., аналитические доклады Министерства экономического развития Российской Федерации и Банка России, отраслевые исследования рынка HR-технологий, материалы ведущих аналитических центров, отслеживающих тенденции эмиграции и структурных изменений на рынке труда.

Ограничения методологии обусловлены прежде всего закрытостью значительной части корпоративной статистики о применении конкретных HR-платформ и аналитических инструментов. Большинство российских компаний не публикует детальных данных о своих HR-системах, что затрудняет количественную верификацию ряда теоретических положений. Указанные ограничения не снижают теоретической значимости выводов, однако определяют концептуальный, а не эмпирико-статистический характер исследования.

Для обеспечения репрезентативности анализа использовался метод триангуляции источников — сопоставление данных из независимых источников (государственная статистика, корпоративные отчеты, академические исследования, экспертные оценки) с целью повышения надежности выводов при ограниченности доступной количественной информации.

Результаты исследования

Структурные трансформации рынка труда в условиях санкций (2022–2025 гг.)

События начала 2022 года запустили процесс структурной трансформации российской экономики и поиска ею нового равновесного состояния с учетом изменения географии международной торговли и перестройки логистических цепочек, поиска новых источников передовых технологий и роста стоимости капитала.

Влияние санкционных ограничений на структуру занятости в России оказалось системным и многоуровневым, охватив практически все сегменты рынка труда. Важно разграничить два качественно различных этапа этого воздействия.

На начальном этапе (второй квартал 2022 г.) основные эффекты носили локальный и точечный

характер. Уход с российского рынка международных компаний повлек снижение деловой активности и увольнения преимущественно в торговле, сфере услуг и автомобильной промышленности. Такие компании, как IKEA, Renault, McDonald's и сотни других международных брендов, при уходе с рынка создали локальные очаги структурной безработицы. Однако в общенациональном масштабе уровень регистрируемой безработицы оставался относительно низким.

На втором этапе (2023–2025 гг.) характер воздействия приобрел структурный и долгосрочный характер. Произошло масштабное перераспределение рабочей силы между секторами экономики. Если в 2021 году ключевыми работодателями оставались торговля и сфера услуг, то к 2023–2024 гг. ими стали промышленность и строительство, поскольку получили развитие в рамках программ импортозамещения и государственного оборонного заказа. По данным Министерства экономического развития и Банка России, производственные мощности в обрабатывающей промышленности приблизились к пределу загрузки, что сделало дальнейший рост невозможным без расширения трудовых ресурсов.

Описанные процессы привели к формированию того, что можно охарактеризовать как «двухскоростной» рынок труда. Отрасли, связанные с военно-промышленным комплексом, строительством, логистикой и аграрным сектором, испытывают острый дефицит рабочей силы, тогда как сегменты, ориентированные на иностранных партнеров или зарубежные технологии, столкнулись с избыточным предложением.

Исследование, проведенное Институтом экономики Российской академии наук (РАН), зафиксировало, что дефицит рабочей силы резко вырос в 2022–2023 годах, а по итогам года в стране не хватало 4,8 млн работников, причем в основном в строительстве, промышленности и транспорте. Здравоохранение также попало в зону критического кадрового голода. Сочетание последствий пандемии, мобилизации и исторически низкого уровня оплаты труда медицинских работников привело к значительным потерям среди врачей и среднего персонала. Региональные больницы, по данным Российского союза медработников, испытывают системные трудности с укомплектованием штатов, что непосредственно влияет на доступность медицинской помощи.

Еще более сложная ситуация сложилась в сфере образования, где отток молодых педагогов, обусловленный низким статусом и ограниченными перспективами карьерного роста. В сочетании с эмиграцией наиболее квалифицированной части профессорско-преподавательского состава это создает хронический дефицит кадров, имеющий долгосрочный характер.

Параллельно со структурным перераспределением занятости в 2022–2025 гг. усилилось развитие новых форм трудовых отношений. Начиная с 2020 года число самозанятых росло устойчивыми темпами, однако в условиях санкций этот рост ускорился. Граждане все активнее выбирают режим самозанятости как инструмент диверсификации доходов и снижения зависимости от крупных работодателей в условиях неопределенности.

Платформенная занятость и фриланс приобрели особую популярность среди ИТ-специалистов и представителей творческих индустрий. Несмотря на уход с российского рынка крупных международных платформ, сегмент не прекратил роста. Появились отечественные аналоги, усилилось сотрудничество с заказчиками из стран СНГ и Юго-Восточной Азии. Рост платформенной занятости несет двойные последствия для аналитики рынка труда. С одной стороны, он свидетельствует о гибкости и адаптивности части трудоспособного населения, но в то же время существенно усложняется статистическое измерение занятости. Поскольку значительная доля платформенных работников остается за пределами традиционных форм учета.

Наиболее значимым вызовом, стала масштабная эмиграция высококвалифицированных специалистов. По оценкам исследователей, в 2022–2023 гг. Россию покинуло до одного миллиона человек, среди которых около 80% имели высшее образование [15]. Наибольшие потери понес ИТ-сектор: эмиграция разработчиков, по различным оценкам, превысила 10% от общей численности специалистов в отрасли.

Эмиграционные потоки направлялись преимущественно в страны ближнего зарубежья. Принципиально важно, что данная миграционная волна обладала особым характером, потому что уезжали прежде всего наиболее образованные, молодые и экономически активные граждане. То есть именно те категории, инвестиции в человеческий капитал которых дают наибольший долгосрочный экономический эффект.

Ограничения на международное научное сотрудничество, закрытие грантовых программ, затруднение публикационной деятельности в ведущих международных изданиях создало отчуждающую среду для исследователей и ученых, что способствовало их отъезду. Последствия таких процессов воспроизводственный характер. Восстановление разрушенных научных школ, как свидетельствует мировой опыт, требует десятилетий целенаправленных усилий.

Дополнительным демографическим давлением стало сокращение потока внешней трудовой миграции из Центральной Азии, который традиционно был источником рабочей силы для строительства, ЖКХ и сельского хозяйства. Если в период 2010-х годов этот механизм стабильно компенсировал нехватку работников, то в 2023–2024 гг. его функционирование существенно осложнилось. Таким образом, Россия одновременно теряет квалифицированные кадры и не получает привычного притока неквалифицированной рабочей силы, что формирует двустороннее демографическое давление на рынок труда.

HR-аналитика в системе управления человеческим капиталом

Традиционные методы управления персоналом, базирующиеся на экспертных оценках и интуитивных суждениях HR-специалистов, постепенно уступают место аналитическим практикам, которые опираются на обработку и интерпретацию данных. В теоретическом плане выделяют четыре уровня аналитической зрелости HR-функции. Описательная аналитика (первый уровень) ориентирована на интерпретацию ретроспективных данных с целью выявления закономерностей и тенденций. Применительно к HR это выражается в мониторинге и анализе показателей текучести кадров, производительности, результативности программ обучения и развития. Данный уровень является базовым и наиболее распространенным. Большинство российских компаний к началу 2022 года располагало как минимум описательной HR-аналитикой.

Диагностическая аналитика нацелена на установление причинно-следственных зависимостей между переменными. В сфере HR это включает выявление факторов, которые влияют на снижение вовлеченности сотрудников, падение производительности или рост текучести. Инструментарий данного уровня позволяет переходить от описания симптомов к пониманию их причин, что принципиально важно для выработки эффективных управленческих мер.

Предиктивная аналитика (третий уровень) базируется на применении статистических методов и алгоритмов машинного обучения для прогнозирования вероятных сценариев развития событий. В области HR это предполагает моделирование вероятности увольнений, оценку риска профессионального выгорания, прогнозирование потребностей в обучении и развитии.

Прескриптивная аналитика (четвертый и наиболее развитый уровень) направлена на разработку конкретных рекомендаций по оптимизации HR-процессов и принятию управленческих решений. Она включает формирование персонализированных стратегий удержания сотрудников, разработку индивидуальных карьерных траекторий, оптимизацию практик рекрутинга на основе данных о предикторах успеха. Для этого требуются развитая технологическая инфраструктура, качественные данные и компетентные аналитики.

В России активное внедрение HR-аналитики крупными корпорациями началось в середине 2010-х годов, но развитие эти процессы получили в 2019–2021 гг., в период ускоренной цифровизации экономики. В частности, «Сбер» к 2022 году располагал развитой экосистемой HR-аналитики. Она включала формирование предиктивных моделей оттока персонала, системы оценки кандидатов с использованием алгоритмов искусственного интеллекта, и инструменты анализа вовлеченности персонала в режиме реального времени. «Магнит» использовал аналитику для оптимизации

численности персонала в розничной сети, снижения издержек на труд при сохранении производительности. «РЖД» применяли эти инструменты для управления компетенциями многотысячного персонала и оценки безопасности производственных процессов.

Несмотря на значительный потенциал, практическое применение HR-аналитики в российских условиях сталкивается с рядом барьеров. На рынке мало квалифицированных специалистов одновременно с компетенциями в управлении человеческими ресурсами и анализа данных. Существуют проблемы верификации и качества исходных данных. Это особенно касается компаний, где не стандартизированы процессы. Организации сталкиваются с сопротивлением сотрудников, когда внедряются системы мониторинга их деятельности. Возникают вопросы этики и конфиденциальности персональных данных работников в контексте действия федерального закона № 152 «О персональных данных».

Санкционные вызовы для HR-аналитики

С 2022 года ключевой проблемой для российского рынка HR-технологий стала недоступность западных платформ, которые исторически доминировали в корпоративном сегменте. Такие системы, как SAP SuccessFactors, Workday и Oracle HCM, не были просто программным обеспечением. Они представляли собой системы, которые были глубоко интегрированы в процессы, и формировали отчетность, на соответствующие отраслевым стандартам. На их основе можно было строить прогнозные аналитические модели. Их выбытие создало разрыв между процессами сбора и обработки кадровых данных. Был потерян доступ к предиктивным алгоритмам.

С 2022 года началось масштабное импортозамещение. Переход на отечественные платформы, такие как «1С:ЗУП», «СберHR», «Хантфлоу», Skillaz, потребовал фундаментальной перестройки HR-экосистемы организаций. Российские аналоги в основном фокусируются на операционном учете персонала и тактических задачах рекрутинга. Их функционал, особенно в части предиктивной и прескриптивной аналитики находится в стадии разработки. Это создает ситуацию, когда базовые отчеты по текучести или эффективности подбора персонала генерируются успешно. Но более сложные задачи, связанные с прогнозированием кадровых рисков, моделированием карьерных траекторий, анализом вовлеченности персонала и т.д., требуют значительных доработок или применения сторонних решений.

Следующей проблемой является критическое снижение качества данных. Информация рассредоточена по разным отечественным системам, нет единых метрик и стандартов их измерения, произошел возврат к полуавтоматическим процессам учета с элементами ручного труда. Все это приводит к фрагментации данных и росту ошибок в них. HR-аналитика как дисциплина основана на принципе целостности и репрезентативности данных. Их разрозненность и непоследовательность подрывают саму возможность построения достоверных аналитических выводов. Формирование единой картины по персоналу в масштабах организации потребовало проведения ресурсоемкой работы по аудиту, очистке и унификации имеющихся массивов информации.

Совокупность этих факторов закономерно ведет к ограничениям в применении передовых технологий, таких как искусственный интеллект и работа с большими данными. Санкционные ограничения на поставку высокопроизводительного оборудования (прежде всего специализированных процессоров) и программного обеспечения создают барьер для развития аналитической инфраструктуры. Если прежде компании опирались на готовые ИИ-модули в западных системах для анализа настроений сотрудников, предсказания выгорания или автоматизированного подбора кандидатов, то в новых условиях разработка подобных инструментов требует исключительно внутренних компетенций и инвестиций. Это по силам лишь ограниченному кругу крупнейших корпораций, например «Сберу» или «Яндексу». Средний бизнес фактически оказался отрезан от возможностей предиктивной HR-аналитики в том виде, в котором она была доступна до 2022 года.

Важно также учитывать организационно-компетентностную проблему. Внедрение и

эксплуатация западных HR-платформ формировали у сотрудников организаций определенные аналитические компетенции, которые теперь или не востребованы, или требуют кардинальной переориентации. Переподготовка HR-специалистов под новые платформы — это еще один дополнительный ресурсный вызов, который часто недооценивается при планировании процессов импортозамещения.

Таким образом, развитие HR-аналитики в России в текущих условиях сталкивается с необходимостью преодоления комплекса препятствий. Это не только техническая задача замены одного программного продукта другим, но и стратегическая необходимость формирования новой, целостной экосистемы, интегрирующей импортозамещенные IT-решения, стандарты данных, методики анализа и механизмы подготовки кадров.

Государственная политика занятости и HR-аналитика

В условиях трансформирующегося рынка труда государственная политика занятости выступает ключевым элементом обеспечения устойчивости сферы труда. HR-аналитика, применяемая на государственном уровне, позволяет осуществлять не только мониторинг текущих социально-экономических тенденций, но и прогнозировать возможные изменения. Это инструмент, который помогает формировать стратегии государственного развития и принимать обоснованные решения в сфере занятости. В условиях цифровизации, внедрение аналитических инструментов повышает эффективность мер, направленных на организацию профессиональной подготовки, содействию трудоустройству и поддержки социально уязвимых категорий граждан.

Государственные программы и национальные проекты в сфере занятости, образования и цифрового развития создают условия для применения HR-аналитики в управлении трудовыми ресурсами. В рамках программы содействия занятости населения системный мониторинг рынка труда позволяет выявлять дисбалансы между спросом и предложением рабочей силы, контролировать уровень безработицы и своевременно разрабатывать меры поддержки. Анализ показателей трудоустройства, заработной платы и профессиональной мобильности также способствует более рациональному использованию бюджетных ресурсов.

Значимая роль HR-аналитики прослеживается в проектах подготовки и развития кадрового потенциала. Проект «Профессионалитет» ориентирован на согласование образовательных программ с запросами работодателей и формирование востребованных компетенций. В рамках национальных проектов «Цифровая экономика России» и «Экономика данных и цифровая трансформация государства» HR-аналитика используется для выявления текущих и перспективных потребностей высокотехнологичных отраслей, а также формирования единой системы сбора и обработки данных. В WorldSkills Russia предиктивная и прескриптивная статистика применяются для оценки отраслевых запросов и совершенствования подготовки кадров.

Вместе с тем государственные аналитические механизмы и корпоративные HR-системы продолжают функционировать разрозненно, что ограничивает их потенциал. Интеграция данных из различных источников, включая сведения о занятости, статистические показатели и корпоративную HR-отчетность, способна повысить точность прогнозирования кадровых процессов. А также это даст более точное представление о состоянии рынка труда, что повысит эффективность проводимой государственной политики занятости.

Концептуальная модель развития HR-аналитики в России

Современный этап развития HR-аналитики в России сформирован под воздействием внешних ограничений. Вынужденный отказ от зарубежных решений стал основой формирования ее самостоятельного и ориентированного на национальную специфику направления. Ключевым вектором развития является эволюция отечественных HR-экосистем. Отечественные платформы, («СберHR», «1С:ЗКУ», «Мегаплан. Люди») активно наращивают аналитический функционал и переходят от автоматизации рутинных кадровых операций к внедрению прогнозных модулей,

поддерживающих управленческие решения. Это закладывает фундамент для нового качества HR-менеджмента, основанного на данных, а не на интуиции.

Дальнейшее углубление аналитических возможностей неизбежно должно быть связано с объединением HR-систем с корпоративными платформами бизнес-аналитики (BI) и системами планирования ресурсов предприятия (ERP). Интеграция позволит устанавливать корреляции между показателями эффективности персонала и бизнес-результатами, предоставляя руководству весомые аргументы для кадровых решений.

Особый интерес представляет развитие собственных решений на базе искусственного интеллекта в HR-сфере. Если первоначально задачи были связаны с необходимостью замещения готовых западных алгоритмов собственными, то текущий тренд связан с созданием узкоспециализированных ИИ-решений. Должны быть созданы прагматичные ИИ-инструменты, которые адаптированы к ограниченным вычислительным мощностям и к меньшему, но более релевантному объему данных. Вместо глобальных систем предсказания оттока персонала, требующих гигантских датасетов, развиваются точечные модели для выявления рисков выгорания в конкретных командах.

На основе проведенного анализа мы предлагаем концептуальную модель развития отечественной HR-аналитики, базирующейся на трех взаимосвязанных принципах:

1) формирование единого информационного контура, объединяющего корпоративные HR-системы, BI-платформы, ERP-системы и государственные базы данных рынка труда. Реализация этого требует не только технической интеграции, но и выработки единых стандартов данных, метрик и методологий их измерения;

2) контекстно-ориентированное применение искусственного интеллекта. Это предполагает разработку аналитических моделей, учитывающих специфику российского рынка труда, отраслевые особенности и национальный социокультурный контекст. Отказ от прямого копирования западных алгоритмов в пользу создания собственных моделей, обученных на релевантных данных.

3) персонализация управления человеческим капиталом. Переход от управления персоналом как однородной массой к работе с уникальным цифровым профилем каждого сотрудника, агрегирующим данные о профессиональных компетенциях, карьерных предпочтениях, психометрических характеристиках и учебной активности. Этот подход открывает возможности для формирования индивидуальных карьерных траекторий, персонализированных программ развития и адресных мер стимулирования.

В среднесрочной перспективе прослеживаются конкретные тренды, которые будут определять облик HR-аналитики. Первый связан с широким внедрением предиктивных моделей занятости, прогнозирующих не только внутренние кадровые перемещения, но и динамику требований к профессиям на макроуровне. Это позволит организациям и образовательным учреждениям своевременно готовить специалистов для профессий будущего, внося вклад в снижение структурной безработицы. Второе направление — это формирование всеобъемлющего цифрового профиля сотрудника, интегрирующего не только профессиональные навыки и карьерный путь, но и soft skills (гибкие навыки), психометрические характеристики и образовательную активность. Третья тенденция определяет интеграцию государственных и корпоративных аналитических систем в единую инфраструктуру рынка труда как необходимое условие обеспечения экономики требуемыми кадрами в условиях структурных вызовов.

Заключение и дискуссия

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд принципиальных теоретических и прикладных выводов.

Структурные трансформации российского рынка труда в 2022–2025 гг. носят не конъюнктурный, а системный характер. Сочетание демографического давления, масштабной эмиграции квалифицированных специалистов, отраслевого перераспределения занятости в сторону ВПК и

импортозамещающих производств создало принципиально новую конфигурацию рынка труда. Ее отличительными чертами являются выраженный структурный дефицит кадров, разнонаправленная динамика занятости по отраслям и трудности с измерением и прогнозированием рынка труда. В этих условиях HR-аналитика объективно становится необходимым инструментом управления.

Санкционное давление ограничило технологические возможности HR-аналитики и снизило качество имеющихся данных. Этот барьер отличается от типичных технологических ограничений тем, что он затронул наиболее развитые, такие как предиктивный и прескриптивный уровни аналитической зрелости HR-функции. Поэтому первоочередные усилия должны быть направлены на восстановление именно этих аналитических возможностей.

Парадокс «вынужденной инновации», описанный применительно к другим рынкам, прослеживается и в российской HR-сфере. Необходимость разработки собственных решений, создает возможности для формирования аналитических инструментов, более адаптированных к национальной специфике рынка труда, нежели универсальные западные платформы. Реализация этого потенциала, однако, требует консолидации ресурсов бизнеса и государства, а также выработки единых стандартов данных и методологий их анализа.

Государственная политика занятости и корпоративные HR-практики в настоящее время функционируют как слабо координированные подсистемы, тогда как их интеграция могла бы обеспечить качественный скачок в точности прогнозов кадровых потребностей. Создание единой национальной инфраструктуры данных рынка труда, предусматриваемое в рамках проекта «Экономика данных», следует рассматривать как стратегический приоритет, способный усилить и государственное регулирование занятости, и корпоративное управление персоналом.

Дискуссионным остается ряд вопросов, требующих дальнейшего исследования. Прежде всего, вопрос о соотношении технологического суверенитета и эффективности в сфере HR-аналитики. С одной стороны, разработка собственных решений повышает независимость и создает возможности для учета национальной специфики. Однако изоляция от глобального технологического прогресса в области ИИ и анализа данных чревата нарастающим отставанием. Оптимальная стратегия, по всей видимости, состоит не в полной аутаркии, а в формировании суверенной платформенной инфраструктуры при сохранении технологического обмена с нейтральными партнерами.

Дискуссионен также вопрос о приоритетности направлений государственной поддержки HR-аналитики. Ряд экспертов полагает, что государство должно сосредоточиться на создании открытой инфраструктуры данных, оставив разработку аналитических инструментов рынку. Другие настаивают на необходимости прямого финансирования разработки отраслевых предиктивных моделей занятости как общественного блага, которое рынок в силу экстерналий не обеспечит в оптимальном объеме. Настоящее исследование позволяет сформулировать позицию в пользу первой точки зрения. Роль государства должна быть сосредоточена на формировании инфраструктуры данных и стандартов их обмена, тогда как разработка аналитических решений эффективнее осуществляется рыночными игроками при наличии стимулирующего регулирования.

Ограничения исследования, обусловленные закрытостью корпоративных данных и быстро меняющейся ситуацией, предопределяют направления будущих исследований. В первую очередь необходимы эмпирические исследования на основе репрезентативных выборок российских компаний, позволяющие количественно оценить изменения в аналитических возможностях HR-функции до и после 2022 года. Также перспективным представляется изучение международного опыта стран, функционировавших в условиях технологических ограничений.

Подводя итог, можно констатировать, что HR-аналитика в условиях санкционного давления на российскую экономику переживает период принудительной трансформации, которая при грамотном управлении этим процессом имеет все основания стать отправной точкой для формирования более зрелой парадигмы управления человеческим капиталом. Реализация этого потенциала определит конкурентоспособность российских организаций на рынке труда в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Зубаревич Н. Как работать с кадрами в условиях нестабильности: удержание, гибкость и региональный подход. URL: <https://spb.hh.ru/article/kak-rabotat-s-kadrami-v-usloviyakh-nyestabilnosti?ysclid=mpgtlxf9sb905556580> (дата обращения: 11.03.2026).
2. Млечко В. Переход от HR Tech к Work Tech — ключевой вектор развития российского рынка автоматизации рекрутмента. URL: https://importfree.cnews.ru/reviews/rynok_hr_tech_1/articles/najti_i_uderzhat_kadrovuj_golod (дата обращения: 12.03.2026).
3. Санкова Л. В., Мирзабалаева Ф. И. (2018). Региональная асимметрия рынков труда и вызовы политике занятости. Проблемы развития территории, № 4 (96), С. 104—123. DOI: 10.15838/ptd.2018.4.96.7. (дата обращения: 18.03.2026).
4. Токсанбаева М. С., Лежнева Ю. А. (2010). Влияние политики занятости на структуру рабочей силы. Экономическая наука современной России, № 4 (51), С. 55—67.
5. Толкунова Е. Г. (2019). Управление персоналом в эпоху цифровой экономики. Экономика: вчера, сегодня, завтра, Том 9, № 6А, С. 138—143.
6. Azzarri C., Zezza A. (2011). International migration and nutritional outcomes in Tajikistan. Food Policy, Vol. 36. DOI: 10.1016/j.foodpol.2010.11.004. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306919210001181> (дата обращения: 18.03.2026).
7. Azzarri C., Carletto C., Davis B., Alberto Zezza A. Monitoring Poverty without Consumption Data: An application using the Albania panel survey. URL: <http://econpapers.repec.org/RePEc:fao:wpaper:0501> (дата обращения: 18.03.2026).
8. Bancroft D. (2021). HR Analytics Essentials You Always Wanted to Know. Vibrant Publishers. — 228 p.
9. Becker G. S. Age, Earnings, Wealth, and Human Capital. URL: <http://www.nber.org/chapters/c11235> (дата обращения: 19.01.2026).
10. Becker G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press. — 412 p.
11. Becker G. S. (1976). The Economic Approach to Human Behavior. Chicago: University of Chicago Press. — 314 p.
12. Begley T., Dominick P., Iordanoglou D., Lianidou T. etc. Practitioner experiences with digitalization in human resource management. DOI: 10.1111/1748-8583.70002. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.70002> (дата обращения: 15.03.2026).
13. Bengtsson A., Gustav E. K., Karakitsiou A. (2026). Optimizing talent supply chains: deep learning models for resume-based retention forecasting. Operational Research, Vol. 26, Issue 2, No 10. DOI: 10.1007/s12351-025-01019-8. URL: <https://doi.org/10.1007/s12351-025-01019-8> (дата обращения: 12.03.2026).
14. Davenport T. H., Harris J., Shapiro J. (2010). Competing on talent analytics. Harvard Business Review, Vol. 88, No. 10, P. 52—58.
15. De Mott F. Russia's massive brain drain is ravaging the economy - these stunning figures show why it will soon be smaller than Indonesia's. URL: <https://finance.yahoo.com/news/russias-massive-brain-drain-ravaging-203001178.html?guccounter=1>.
16. Green D., Shah J. (2020). Excellence in people analytics: how to use workforce data to create business value. London: Kogan Page. — 320 p.
17. Levenson A. (2015). Measuring and maximizing the impact of talent development. McGraw Hill. — 272 p.
18. Levenson A. (2015). Strategic analytics: advancing strategy execution and organizational effectiveness. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. — 179 p. URL: <https://search.library.wisc.edu/catalog/9912285307602121> (дата обращения: 19.01.2026).
19. Levenson A. (2011). Using workforce analytics to improve strategy execution. Human Resource Management, Vol. 50, No. 3, P. 353—381.

20. Li Y., Zheng X., Lo Ch. (2025). Technological sanctions and their unintended consequences: theory and evidence. *China Economic Review*, Vol. 39. DOI: 10.1016/j.chieco.2025.102458. URL: <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2025.102458> (дата обращения: 18.03.2026).
21. Mincer J. (1974). *Schooling, experience, and earnings*. New York: Columbia University Press. — 152 p.
22. Schultz T. (1962). Reflections on investment in man. *The journal of political economy*, Vol. LXX, No. 5, P.2. 1—9. DOI: 10.1086/258723. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c13570/c13570.pdf> (дата обращения: 22.04.2026).
23. Tossé R. (2019). *People Analytics: how data transforms the HR function*. London: Kogan Page. — 296 p.
24. Wen J. (2026). How US trade sanctions fueled China's innovation surge. Harvard Business School, March 12. URL: <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/how-us-trade-sanctions-fueled-chinas-innovation-surge> (дата обращения: 18.03.2026).
25. Zheng T., Sikora R. (2025). Advanced people analytics: integrating tournament theory, human capital theory, and social network theory for enhanced HRIS and performance evaluation. *Knowledge-Based Systems*, Vol. 330, Part A. DOI: 10.1016/j.knosys.2025.114477. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950705125015163> (дата обращения: 18.03.2026).

Personnel analytics as a strategic tool for human capital management in the context of sanctions pressure on the Russian economy

Elkina Olga Sergeevna

Doctor of Economics, Professor,

North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg, Russian Federation

E-mail: elkina-os@ranepa.ru

KEYWORDS

HR analytics, human capital, labor market, sanctions pressure, import substitution, digitalization, predictive analytics, personnel management, employment, human resources

ABSTRACT

The article explores the role of Analytics in the field of human resource management (HR analytics) as a strategic tool for human capital management in the context of sanctions pressure. The purpose of the study was to conduct a comprehensive analysis of the role of analytics in the field of human resource management in the human capital management system under sanctions pressure, as well as to determine the directions of its development in the context of Russian sovereignty. For this purpose, the article examines the structural changes in the labor market caused by sectoral redistribution of employment, demographic constraints, a reduction in external labor migration and large-scale emigration of qualified specialists. Special attention is paid to the transformation of analytics in the field of human resource management from an auxiliary tool for personnel management into a key mechanism for predicting personnel risks, increasing the sustainability of organizations and increasing their competitiveness. The consequences of the departure of foreign platforms related to human resource management are analyzed. The problems of import substitution that arise in this regard are studied, including a decrease in data quality, fragmentation of information systems and limited access to modern analytical technologies. Based on the system-analytical approach, the necessity of developing a domestic ecosystem of analytics in the field of human resource management, focused on the integration of corporate and government information resources, is substantiated. A conceptual model for the development of analytics in the field of human resource management is proposed, based on the principles of data integration, context-oriented application of artificial intelligence and personalization of human capital management. It is concluded that it is necessary to form a national infrastructure of labor market data as a basis for improving the effectiveness of personnel policy and ensuring technological sovereignty.
